

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

ناجي بن مدا بن محمد أدم

إشراف

الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا

استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول على درجـة

الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010 م

الإهداء

إلى نبع الحنان، وفيض العطاء، إلى الشمعة التي تحترق لتضيء طريقي، إلـى والدتي أمد ا في عمرها، وختم بالصالحات أعمالها، وأعانني على برها.

إلى عمي أبو خالد سلمه ا .

إلى إخواني وأخواتي كافة.

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة ولم يبخل علي بما يستطيع.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

أسأل ا أن ينفع به وأن يجعله في موازين أعمالنا.

ناجي بن مدا

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظـيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد الزعبي الذي اشرف على هذه الرسـالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جلّ اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشـادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الـذي اعترانـي أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلـى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النـصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئـة تحكـيم أداة الدراسـة علـى توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمـة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائهـا بملاحظاتهم القيمة.

ناجي بن مدا

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
-15	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعـاد إدارة المعرفـة فـي التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الريـاض فـي المملكة العربية السعودية	74
-16	نتائج تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير التنظيمي من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة	75
-17	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعـاد إدارة المعرفـة فـي الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين فـي المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض	75
-18	نتائج تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالحوافز من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة	76
-19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعـاد إدارة المعرفـة فـي التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين فـي المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض	77
-20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتدريب من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة	78
-21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض	78
-22	نتائج تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية الإجراءات من خـلال أبعـاد التطـوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة	79
-23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعـاد إدارة المعرفـة فـي الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمـي لـدى العـاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض	80

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

ناجي بن مدا آدم

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (420) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36)، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69) .
2. وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في التطوير التنظيمي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المستشفيات الحكومية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحسين مستوى التطوير التنظيمي.

Abstract

The Availability of Knowledge Management and its Impact on Organizational Development from the Perspective of Employees in Government Hospitals in the Riyadh area in Saudi Arabia

Naji madallah adam

Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the availability of knowledge management and its impact on organizational development from the perspective of employees in government at hospitals in the Riyadh area in KSA. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (420) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward knowledge management at governmental hospitals positions in Riyadh area were at moderate level (mean=3.36) while their perceptions of organizational development at governmental hospitals positions in Riyadh area were high (mean=3.69).
2. There is an impact of knowledge management dimensions in organizational development which explains (62.3%) of variation in the dependent variable (organizational development).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward knowledge management attributed to (Gender, academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward organizational development attributed to (Gender, academic qualification, age, experience and professional level) variables.

The Researcher recommends that the governmental hospitals positions in Riyadh area have build management philosophy and organizational methods supports the application of knowledge management by senior management, through work on the allocation of adequate financial and human resources and instill organizational culture supports flexible and collaborative knowledge and participation to improve the level of organizational development.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدّمة:

إن التحول الذي أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات من تغير جذري في ظـل انتشار استخدام الحاسوب، وما يرافقه من زيـادة يوميـة فـي أعـداد مـستخدمي المعلومات، التي تُعد مورداً اقتصادياً في عالم يعيش في عصر يطلق عليه تسمية بلا حدود (Boundless)، كلّ هذا كان له انعكاسه الواضح على جميع قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة.

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا، بهدف إغناء الموضـوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليهـا فـي تطـوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

إن إيجاد ثقافة المعرفة لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية مـن حيـث المهـارات الفنيـة، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهـه العـاملون، وحتـى تـستطيع المنظمات التقدم إلى المستقبل، لا بد لها أن تنهج طريق توظيف المعرفة، والتي تُعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عـن التميـز فـي الأداء. ومـع ثـورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية المعرفة ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً؛ من أجـل التوصـل إلـى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل.

والتطوير التنظيمي هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كالأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحلّ مشاكل التنظيم، أو إيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، وهذا التطوير يسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية للعمل، ويفـتح

باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى المستويات كافـة من أجل بيئة عمل أكثر ديناميكية وأفضل تشابكا واتصالا.

ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في التطوير التنظيمـي، فقـد أصـبحت إدارة المعرفة تحظى بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي، وذلك بهدف تصويب ومراقبة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات المختلفة، وتبرز هـذه الأهميـة بـشكل واضح؛ من خلال الجهود التي تبذلها المستشفيات سواء الخاصة منها أو الحكوميـة؛ لتوظيف إدارة المعرفة بأكبر قدر ممكن في عمليات التطوير والتغيير التنظيمي فـي هذه المستشفيات، نظراً لأهمية إدارة المعرفة في هذه المنظمات الحيوية.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى قياس اثر إدارة المعرفـة علـى التطـوير التنظيمي كما يدركها العاملون الإداريون في المستـشفيات الحكوميـة فـي مدينـة الرياض، لما لها من فائدة في تطوير هذا القطاع المهـم والحيـوي فـي المجتمـع السعودي.

1. 2 مشكلة الدراسة

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلهـا مـع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمـات، ومنها المستشفيات الحكومية لم تستوعب التغير باتجاه توظيف المعرفة فـي تأديـة مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح والتغيير المستمر والمتسارع في النشاطات الصحية حول العالم؛ الأمر الذي يجعلهـا أكثـر حاجة إلى توظيف واستخدام إدارة المعرفة في عمليات التطوير والتغيير المطلوبـة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية تتميز بالتجريب والجـراءة فـي اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التّامة بالعمل ومتطلباتـه، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية في تحسين العمل، سواء أكان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي والخـدمات المقدمة والسياسات المتبعة، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في محاولة قيـاس

مدى إدراك التوظيف الصحيح لإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في المستـشفيات الحكومية في الرياض، وإدراك المعوقات التي تواجه هذا التوظيف لإدارة المعرفـة في التطوير التنظيمي. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: مـا مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ؟

1. 3 أسئلة الدراسة

تركزت الدراسة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو مستوى أدراك العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي)؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى أدراك العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للتطوير التنظيمي (الحوافز، والتدريب، وفاعلية الإجراءات، والوصف الوظيفي)؟

1. 4 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

أولاً: من كونها تتناول واحدة من القضايا المهمة التي تمس جوهر العمـل فـي القطاع الصحي بشكل وثيق، فهذا القطاع يتميز بأنه يعمل في بيئة أصـبح التطور والتغير والتجديد سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغير أصبح ضرورة ملّحة خصوصاً في ظل ظهـور وانتـشار العديـد مـن الأمراض والأوبئة الجديدة، التي تتطلب منّا معارف جديـدة وكيفيـة إدارة هذه المعارف.

ثانيـاً: كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كون أن استخدام وتوظيف إدارة المعرفة في تطوير المستشفيات وتنظيمها يعد من أهم الوسائل التـي تمكـن هـذه المستشفيات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتـسارعة في العمل الصحي والعلاجي حول العالم.

ثالثا: وتستمد هذه الدارسة أهميتها أيضاً مـن أن تفعيـل إدارة المعرفـة فـي المستشفيات الحكومية يسهم في زيادة فعالية وأداء هذه المستشفيات وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي فيها.

رابعـاً: وأخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها قد تخرج بنتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير وتفعيل دور إدارة المعرفـة فـي التطـوير والتغييـر التنظيمي في المستشفيات ومؤسسات القطاع الصحي عموماً.

1. 5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينـة الريـاض، وتتحدد الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بما يلي:

1) التعرف على واقع استخدام وتوظيف إدارة المعرفة في عمليـات التطـوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.
2) تحليل أثر العوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي) على تصورات المبحوثين نحو كل من العامـل المستقل (إدارة المعرفة) والعامل التابع (التطوير التنظيمي).
3) بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة والاستنتاجات التي سيتم التوصـل إليهـا، يأمل الباحث تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المستشفيات ومؤسسات القطاع الصحي عموماً في المملكة العربية السعودية بالعمل على توظيف أفضل سبل إدارة المعرفة في عمليات التطوير والتنظيم.

1. 6 فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي) في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

واستناداً إلى هذه الفرضية يمكن صياغة ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي) في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد الاجتماعي) في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التنظيمي) في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي).

1. 7 التعريفات الإجرائية

المعرفة (Knowledge): "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وكذلك لدى المستشفيات نفسها".

إدارة المعرفة (Knowledge Management): يعرفها كارل وييج (Wiig) أهم علماء إدارة المعرفة بأنها :"مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، سواء الإيجابية منها أو السلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها (Wiig, 2003: 15).

1. البعد التكنولوجي للمعرفة (Technological Dimension): ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، وتعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية (Dueck, 2001:885).

2. البعد التنظيمي للمعرفة (Organizational Dimension): هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة (Byounggu, et.al, 2006:517).

3. البعد الاجتماعي للمعرفة (Social Dimension**):** يركّز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (Bapuji, 2005:527).

التطوير التنظيمي (Organization development): يعرفه وارن بينس (Bennis) أحد أهم علماء التطوير التنظيمي (القريوتي، 2009: 322) بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديد، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

1. **التدريب:** يركز هذا البعد على الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في المنظمة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يساعدهم على أداء وظائفهم بفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف كلّ من العامل والمنظمة معاً (حسنين، 2005).

2. **الحوافز:** ويشير هذا البعد إلى نظام الحوافز المتبع لدى إدارة المستشفى لمنح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والى أي مدى يعد هذا النظام عادلا تحكمه معايير موضوعية مرتبطه بأداء الفرد وكفاءته (عباس،2003).

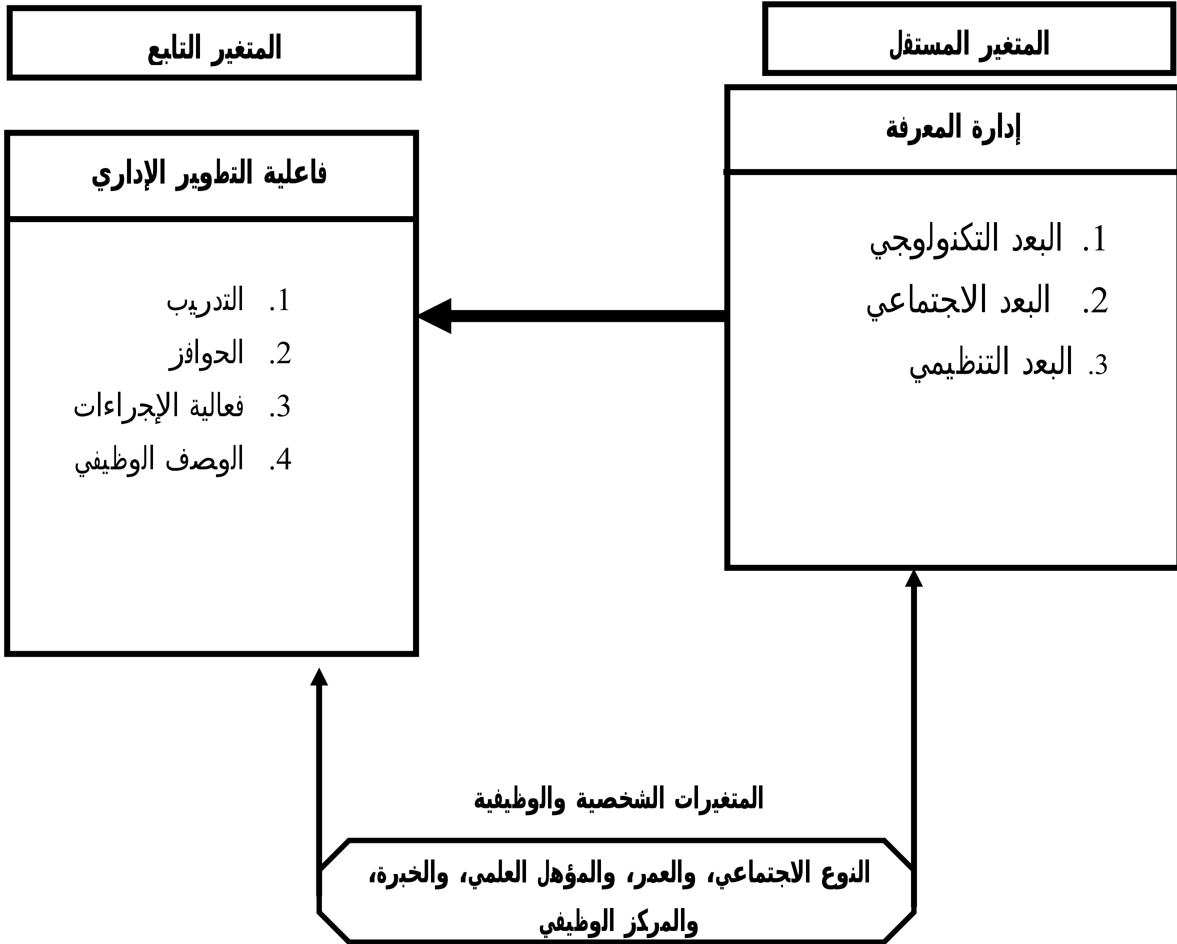
3. **فعالية الإجراءات:** هي أنظمة تتألف من مجموعة من الأنـشطة المترابطـة تهدف إلى تحقيق وضمان تنفيذ أعمال المنظمة بسهولة ويسر (عصفور، 2007).

4. **الوصف الوظيفي :** يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. هذا إلى جانب مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات رسمية فضلاً عن القواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز الأعمال الاعتيادية (السالم، 2002).

1. 8 أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر :من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

نظراً لما يشهده العالم من تغييرات وتطورات وتحولات تتأثر بها المنظمات العامة والخاصة كان لا بد من وجود إدارة المعرفة التي تُعنى بإيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، لكيلا تكون حكراً على فئة أو فرد أو منظمة واحدة .

2. 1 الإطار النظري:

أولاً: إدارة المعرفة

يعد مصطلح أو نظرية إدارة المعرفة من المصطلحات أو النظريات الحديثة في علم الإدارة، وستتناول الدراسة فيما يلي مفهوم إدارة المعرفة ومن ثم أهميتها وأبعادها.

وإدارة المعرفة تتضمن بشكل أساسي العمليات التنظيمية التي تبحث عن التعاون والمشاركة، من اجل توحيد البيانات والمعلومات وطاقة معالجة تكنولوجيا المعلومات، والطاقة الإبداعية والابتكارية للإنسان، والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management**)**

يعرف فيرسيج (Verespej) إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطريقة التي تسهل عملية الحصول على حكمة ومعارف العاملين في المؤسسة، ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع (Verespej, 1999:20).

في حين وصفها ناترجان (Nattajan) بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان سواء أكان في الوثائق وقواعد البيانات، أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة، والبعض الآخر عرفها من خلال عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في التشخيص

واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة" (Nattajan, 2000: 17).

وعرفها مونتانا (Montana) بأنها نظام أو فرع من المعرفة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات وأدوات إدارة توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدام المعرفة ورأس المال الفكري والموجودات (Montana, 2000: 54).

وذكر زاك (Zack, 2003) أن إدارة المعرفة عبارة عن مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من اجل إيجاد، ونشر، واختبار، واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة.

ويرى بارك وآخرون (Park, et.al, 2004)، أن إدارة المعرفة هي نظام حيازة المعرفة المبني على المقدرة التنافسية، وتخزينها وتوزيعها لصالح المنظمة ككل. كما يرى رغلز (Ruggles, 2008) أن إدارة المعرفة مدخلاً لإيجاد أو إضافة قيمة من خلال زيادة فعالية استخدام المهارات والخبرات والسلطات التقديرية الموجودة لدى الأفراد بأنه طريقة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ويعرفها كل من (عيسان، والعاني، 2008) على أنها: جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد ضرورية وهامة للأنشطة الإدارية المختلفة كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر هي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

ويعرفها اجوير (Aguiar, 2009) بأنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تنظم الأفعال والقرارات، أي أنها عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

ويعرفها (الملكاوي، 2010) بأنها مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء، والأحكام وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم،

والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة. وتستخدم المعرفة لتفـسير المعلومات المتعلقة بظرف معين، أو حالة معينة، ومعاجلة هذا الظرف وهذه الحالة.

ومن هنا ترى الدراسة أنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: "الاستراتيجيات والعمليات التي تنظم كل ما يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات، أفكار، قـدرات، اتجاهات، سواء أكان في الماضي أو الحاضر، ويمكن من خلال التطبيق الفعال لهذه العمليات والاستراتيجيات أن يتم التطوير التنظيمي داخل المنظمة".

أهمية إدارة المعرفة

إن إدراك أهمية المعرفة وإدارتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمـة ليس فكرة حديثة، وإن كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخراً، وفي هذا المجـال يقـول كـوانتز (Quintas) فـي كتابـه (Managing Knowledge in a New Century) المذكور في (حجازي، 2005: 25)، إن الفريد مارشال (Marshal) أوضـح عـام (1890) أن رأس المال يتألف في جزء كبير من المعرفة، وأن المعرفة هي المحرك (Driver) الأول للإنتاج في المنظمة.

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تـسعى لتحقيقهـا، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتهـا إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تخطـيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛ إذ تركز على أسباب المعرفة، حيث إن المعرفة الـسليمة والكافيـة هـي جوهر الحكمة والإبداع، وتعمل على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميـزة، وتقوم إدارة المعرفة بتوفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات؛ لتـنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتـؤثر علـى نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بـين الممارسـات والتوجهات الحالية والمستقبلية، والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها، ومن أبرز أهداف إدارة المعرفة مـا يلـي (المجالي، 2009) :

1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث إنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة؛ إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

2- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث إنها موجهة بشكل رئيسي إلى القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرية.

ويشير (بيدس، 2007 :26) إلى أنه يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

أ. المنافسة: فإذا تزايدت تنافسية السوق وارتفع معدل الابتكار، فإنه لا بد من تطوير المعرفة وإدارتها بمعدل سريع.

ب. تحدي حركة القوى العاملة: هناك اتجاه عند الموظفين للتقاعد مبكراً أو الانتقال، وهو الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المعرفة، ويمكن أن يزداد تحرك الموظفين إذا ما لمس العديد منهم أن وظيفتهم سلسلة من المشروعات التي ترعاها سلسلة من الشركات.

ج. القاعدة أو الأساس العالمي: معظم الشركات أصبحت دولية ولديهم زبائن أجانب وعلاقات مع الموردين، وهو الأمر الذي يفترض أن التشغيل الانتقالي يتطلب اتصالات تنظيمية قوية وقدرات عالية في الاحتفاظ بالمعرفة.

د. الوصول إلى المعلومات بشكل سريع، وتحقيق كفاءة استخدام، وتكلفة مصادر المعلومات.

كما تأتى أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي سيفبي (Sveiby, 2001) والمشار إليه في دراسة (العطوي، 2008):

أ. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب. زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر،

وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج. تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لحفز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

ه. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

ومن هنا فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها منظمة وموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المنظمة الإستراتيجية باستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد، وتمثّل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات التي تظهر فيها المخرجات والخدمات المقدمة، وتسعى لإيجاد الهيكلة التنظيمية التي تساعد في التطوير، والتركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتجويدها وتوظيفها بفاعلية؛ إذ تُعنى إدارة المعرفة بالمعرفة الموجودة لدى الأفراد، ويمثل العنصر البشري فيها ركيزة أساسية مهمة؛ فهي ليست مجرد مفهوم يستند إلى التكنولوجيا، فبالرغم من أن التكنولوجيا تدعم إدارة المعرفة، إلا أنها ليست العامل الأول فيها . كما تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد فقط، بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحدث تفاعلاً في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة (حسن، 2008 :26-27).

أهداف إدارة المعرفة:

حتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة، ويرى مالهوترا (Malhotra,2003:405) أن هذا المدخل ينبغي أن يكون قادرا على:

1- تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.

2- تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.

3- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة؛ لتحقيـق رسـالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئـة التنافسية.

4- التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.

5- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمـة أهدافها.

6- توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

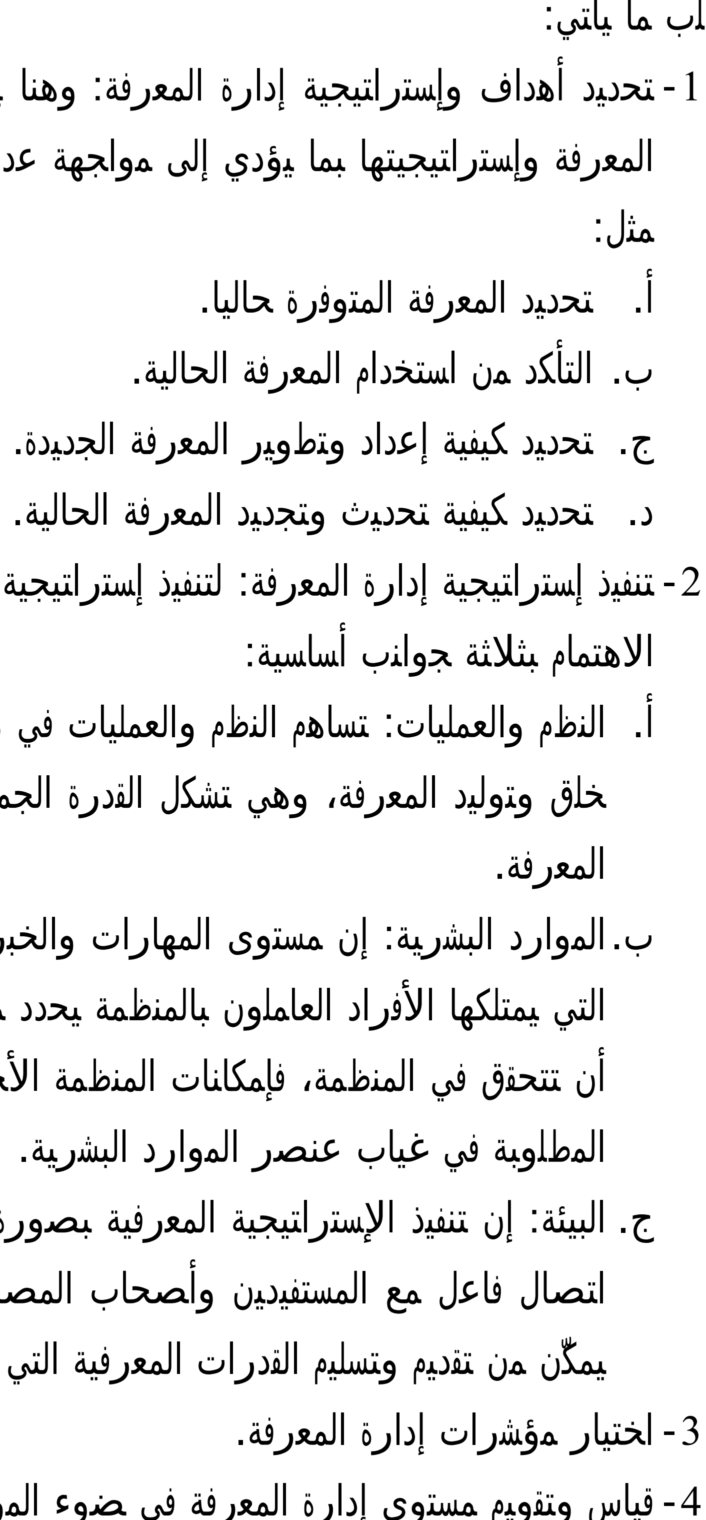
وإن أهداف إدارة المعرفة يركز بصورة أساسية على أربعة من عناصر النجاح كما يأتي (Thierauf, 2003:39):

1- المعرفة والموارد: يجري التركيز على المصادر التي تولد المعرفة اللازمة (المعرفة المهنية، والمعرفة الرياديـة، والمعرفـة الفنيـة، وغيرهـا...)، والتركيز على ما وراء المعرفة والمعلومـات ذات العلاقـة والمهـارات والاتجاهات التي يتبناها العاملون.

2- الفرص: ينبغي الاستفادة من قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحقيق الفرص المتاحة، وخصوصا قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية، وينبغي توجيـه تـدفق العمل بما يحقق الفرص.

3- التفويض الكافي للعاملين والتصريح لهم بالابتكار والتطـوير والتحـسين وتوسيع مدى سياسات المنظمة وممارساتها، وعدم التقيد الجامد غير المرن بالمديات المحددة مسبقا، وذلك من أجل خدمة تفضيلات المنظمة وأصحاب المصالح.

4- الدافعية: ينبغي توليد الدافعية عند العاملين للعمل والتصرف بصورة فاعلة وبصورة عقلانية وذكية، وهذا يمكن أن يتحقق عن طريق تحقيق مـستوى الفهم الكافي لديهم، وإبراز القبول المعنوي لما يحققونه للمنظمة من منفعـة وقيمة، وما يعود عليهم من منفعة وقيمة نتيجـة مـا يحققونـه للمنظمـة وأصحاب المصالح.



ويشير تيسي (Teece, 2000:41) إلى أن اعتماد أي مدخل فـي إدارة المعرفـة يتطلب ما يأتي:

1- تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة: وهنا يجري تحديد أهـداف إدارة المعرفة وإستراتيجيتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحـديات الأساسـية مثل:

أ. تحديد المعرفة المتوفرة حاليا.

ب. التأكد من استخدام المعرفة الحالية.

ج. تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة.

د. تحديد كيفية تحديث وتجديد المعرفة الحالية.

2- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة: لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية:

أ. النظم والعمليات: تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة العـاملين علـى خلق وتوليد المعرفة، وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة علـى خلـق المعرفة.

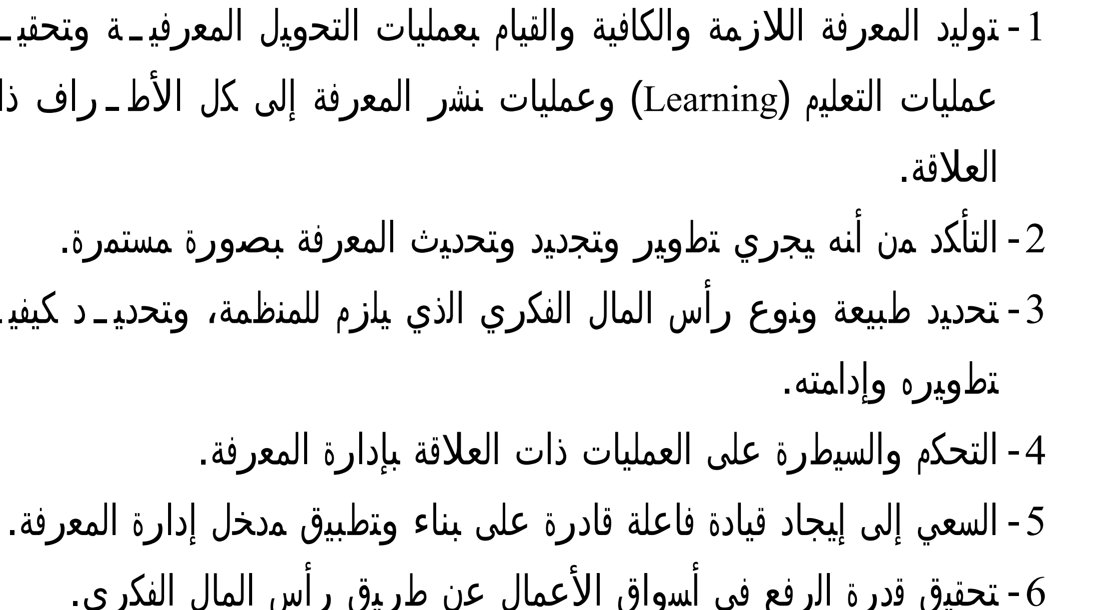
ب. الموارد البشرية: إن مستوى المهارات والخبرات والقدرات والمـؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكـن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخـرى لا تحقـق المعرفـة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.

ج. البيئة: إن تنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحـة يتطلـب تحقيـق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ إن هـذا الاتـصال يمكّن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

3- اختيار مؤشرات إدارة المعرفة.

4- قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف ما أكد عليه الباحثان (Holsapple and Singh,2001:82):



1- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم (Learning) وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
2- التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
3- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
4- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
5- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
6- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

مكونات إدارة المعرفة

تناول نانوكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeukich, 1995) مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي، إذ ذكرا أن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge).

والمعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Daft, 2001). أي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز، ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، (Herschel, 2000).

في حين ميز رينهارتد وآخرون(Reinhardt, et,.al, 2001) والمشار له في دراسة (العطوي، 2008) إلى أربعة مكونات للمعرفة:

1- المعرفة الخاصة (Propriety Knowledge) وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة، وتكون جاهزة للتداول، ولكنها محدودة الانتشار.

2- المعرفة الشخصية (Personal Knowledge) واعتبرها معرفة غير مصنفة وغير منتشرة؛ لأنها تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل.

3- المعرفة العامة (Public Knowledge) ويعد هذا النوع من المعرفة مصنفاً ومنتشراً مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات.

4- الفهم العام (Common Sense) وهذه المعرفة تكون منتشرة وغير مـصنفة وتكون منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

وينظر برودبنت (Broadbent, 2002) إلى أن هناك علاقة مباشرة بين المنظمـة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمـل، لذا ينبغي أن تكـون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وان تقييم نجـاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل، وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

وتحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحد للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Cortada & Woods,2003).

كما تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خـلال الـدعم والمشاركة؛ لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة؛ فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومـستقبل المنظمة (Wiig, 2003).

وعلى الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة ، فهناك العديد من الوسائل الأخرى التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفـة مثـل بـرامج تطـوير المحترفين، وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها، وتُعد من الأمثلة الشائعة التي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية (Wasonga, 2007) .

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واسـتخدام عمـلِ واسـع يتطلب تنظيماً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلاً عن ضـرورة تـوافر

فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصـة بأقـسام إدارة المعرفـة، كالمكتبـات والانترنيت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين فـي مختلـف المـستويات الإداريـة والتشغيلية في المنظمة (Seng, et, al, 2002).

كما أن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلـى أقـصى حـد ممكن والاحتفاظ بهـا، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحـصن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً (Todd & Southon, 2000) .

ويمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمـشاركة فيهـا وتطويرهـا وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيـق الأهـداف التنظيميـة الرئيسة(Turban, et.al.,2001).

وإن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي: التعلم والبحـث العلمي والتطوير التقني. وهناك ثلاثة عناصر أساسية تمكـن المنظمـة مـن إدارة المعرفة هي (الزامل، 2003):

1. التعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
2. تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
3. تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خـلال شـبكة التعلم .

وهي من الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسـسات والمنظمـات وتطـوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات- ومن تكنولوجيا المعلومات - في تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين، خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات، وتعقد بيئة العمل التـي تحـيط بالمنظمات (الملكاوي، 2010).

أبعاد إدارة المعرفة:

إن نجاح نظم إدارة المعرفة في تنفيذ وظائفهـا أو ممارسـة أدوارهـا سـيؤثر بصورة جوهرية على نجاح إدارة المعرفة نفسها، وعلى كفاءة وفعاليـة العمليـات والأنشطة التي تتولى تخطيطها وتطبيقها في المنظمة، وبالمقابل فإن فشل نظم إدارة المعرفة في تحديث وتطوير المعرفة المتاحة وعجزها عن تفعيل ثقافـة المـشاركة بالمعرفة، وقبل ذلك تمثيل المعرفة سيعني فشل إدارة المعرفة في تكوين أو اكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية من خلال توظيف موارد المعرفة وتحقيق أفضل عائـد ممكن على الاستثمار في رأس المال الفكري. صحيح أن لإدارة المعرفـة أبعـاداً سلوكية وثقافية وتنظيمية، إلا أن كفاءة وفعالية عمل إدارة المعرفة يعتمـد بـصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية والمعلوماتية الموجودة في المنظمة، وعلى البنيان الفوقي المتمثل بنظم إدارة قواعد المعرفة وصناع المعرفة (رأس المـال الإنـساني) من العاملين في المنظمة. وبالتالي فإن تصميم نظم المعلومات المحوسبة الذكية لدعم إدارة المعرفة يجب أن يتوجه نحو دراسة وتحليل أنماط المعرفة التنظيمية المتاحـة واحتياجات المستفيدين ومتطلبات تنفيذ إستراتيجية الأعمال الشاملة فـي المنظمـة. (Malhotra, 2003)

ويشير ديويك (Dueck, 2001) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

1. **البعد التكنولوجي** Technological Dimension**:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكـري والتكنولوجيات المتميزة، تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة. وقد أدى اتساع نطاق التكنولوجيا والحاسوب إلى ارتفـاع قـدرة تقنيـات المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة في التنظيمات، وعلـى مختلـف الأصـعدة والمستويات، وهذا يرجع أيضا إلى تعدد قواعد البيانات وتنوع مصادرها (Todd & Southon, 2000)، في الوقت الذي تتطلـب مبـادرة إدارة المعرفـة بنيـة تحتيـة تكنولوجية مخططة بشكل جيد ومدعومة بمصادر كافية، وتتضمن جاهزيـة البنيـة التحتية إلى جانب المورد البشري الأجهزة والمهارة التقنية. وهنا تبرز الحاجة إلـى

تطوير سلوكيات إدارية تمكن صانعي القرارات من التعامل مع التطبيقات المختلفـة لتكنولوجيا المعلومات بكفاءة، وبما يحقق إدارة معرفة فاعلة، إذ إن نجـاح القيـادة الإدارية يرتبط بمقدرتها وتفوقها في تخزين المعلومات والتكنولوجيا وتوظيفهما مـن أجل بناء "مجتمع المعلومات"، حيث تعامل العقول والتكنولوجيا معاً، وبـذلك يـتم تحويل سياسات التنظيم وأهدافه ومراميه إلى واقع ملموس في ظل مناخ تكنولـوجي معلوماتي تام (MacAndrew, et, al, 2004).

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي (Alavi & Liedner, 2002): القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من وجود تناقضات.

والمدخل التكنولوجي لإدارة المعرفة يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم التنقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، والنظم الخبيرة، ونظم المعالجة التحليلية الفورية، ونظم المعلومات الذكية، ونظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها. في حين يهتم المدخل الثقافي بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، والتعلم المتواصل، وبناء المنظمات المتعلمة (Learning Organization). وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة كما هو واضح الى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم (Malhorta, 2003). ولذلك يرى (Hackett, 2003) أن إدارة المعرفة تمثل مدخلاً نظامياً متكاملاً لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون. بينما يرى (Pervaiz, et,al, 2002) أن إدارة المعرفة مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه، وبالتالي فإن من غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لإدارة

المعرفة. بطبيعة الحال يوجد إدراك يلتقي على فهم أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية، لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات، وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

إن نظام إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. ويؤدي استخدام نظام مساندة الأداء الالكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها (الكبيسي، 2005).

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension**:**

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتهـا وتخزينهـا ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليـات اللازمـة لإدارة المعرفـة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

ولذلك فإن الربط بين الخصائص الوظيفية والمستوى التنظيمي مـن جانـب، وخصائص وطبيعة نظام المعلومات المستخدم لكل مستوى هو أمر بـالغ الأهميـة، وذلك لاختلاف طبيعة المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفـة وفـق طبيعة كل مستوى (Dudeja, 2002:64)، ولهذا فـإن الحكـم علـى نجـاح نظـام المعلومات يكون من خلال قدرته على إيصال المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وفق احتياجاته، وبما يتلاءم مع مهامه المتعلقة بإنجاز العمل.

ويرى توربان وآخرون (Turban, et.al, 2001) والمشار له في دراسة (المجالي، إيمان، 2009) أن المستلزمات البشرية التي يحتاجها الإداري المـستخدم لتوظيـف المعرفة هي:

أ. الهيئة المساعدة: وهم الأشخاص الذين لديهم معرفة خاصـة بالمـشاكل الإدارية ولديهم خبره في التكنولوجيا التي تدعم العملية الإدارية واتخاذ القرار.

ب. مستخدمو الأدوات الخبيرة: وهم الأشخاص الذين لـديهم مهـارات فـي استخدام التطبيقات الخاصة بالأجهزة والأدوات المـستخدمة فـي حـلّ المشكلات، ويقوم هؤلاء المستخدمون بالأعمال التي لا يستطيع المـدير القيام بها لعدم امتلاكه المهارات والتدريب اللازم.

ج. محللو النظم : وهم الذين لديهم معرفة عامه عن التطبيقات فـي مجـال الأعمال والإدارة العامة.

د. مسهل عمل الجماعة: وهو الذي يعمل على إشراك الجماعات في قواعد مختلفة في اتخاذ القرار.

3. **البعد الاجتماعي Social Dimension:** هذا البعد يركّز على تقاسم المعرفة بـين الأفراد، وبناء جماعات من صنّاع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (Dueck, 2001:885). وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال، ويشير سينغ وآخرون (Seng, et.al, 2002) ان المشكلة الرئيسية التي تواجـه إدارة المعرفة تنبثق من تجاهل الكثير من منظمات الأعمال لادوار الأفراد فـي تعزيـز إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تجاهل الكثير من المـسائل الثقافيـة. فإيجـاد البيئـة التنظيمية التي يتم فيها تقدير معرفة الأفراد والمكافأة عليها، وتأسـيس ثقافـة تقـر بالمعرفة الضمنية للأفراد ومشاركتهم يعتبر أمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة، كما أن مساهمة العاملين في إدارة المعرفة تعتبر، بحد ذاتها، مكافأة يحصلون عليها، وإذا لم تتمكن إدارة المعرفة من جعل حياة العاملين أسهل فـسوف تواجه الفشل.

ويشير ماك اندرو وآخرون (MacAndrew, et, al, 2004) إلى أهميـة دراسـة واقع أداء المؤسسات وإمكاناتها في ضوء التحول إلى بيئة إلكترونية قادرة على بناء

قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها أو تداولها، بـدءاً مـن الـسياسات والأسـاليب الإدارية التي تمارس داخلها كالتخطيط، والتنظيم، والاتـصال، واتخـاذ القـرارات الإدارية، وانتهاء بمرحلة التنفيـذ لتأخـذ الـشكل أو الـصيغة الهيكليـة الـشبكية الإلكترونية، والتي تتناغم فيها وتتكامل معها جهود جميع الأطراف فـي المؤسـسة دون استثناء، وإلى أهمية عامل إشراك العاملين في المعرفة، والذي يؤدي بهم إلـى مواصلة التعلم بما يحقق استمرارية الإنماء المهني لديهم في ظل بيئة قادرة علـى مواجهة المنافسة والتحديات لما يجري حولها من تغيـرات وتطـورات وتبـدلات مستمرة ومفتوحة، فضلا عن كونها بيئة تعمل على تشجيع التعلم التعاوني وتبـادل الخبرة من خلال المعلومات والنصوص الإلكترونية الحيوية المخزنة في الـشبكة الإلكترونية (Wasonga, 2007).

ويشير جوفر ودافنبـورت (Grover & Davenpport,2001:5) إلـى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:

1- **البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
2- **البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT:** يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بـإدارة المعلومـات وتكنولوجيـا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطـة بالتكنولوجيـا واستخداماتها.
3- **البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعـم وتعزيـز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقـق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
4- **البعد الرابع: التركيز على فاعلية المنظمة:** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

ثانياً: التطوير التنظيمي (Organization development)

تُعد عملية التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير في التطـوير الشخـصي علـى الصعيد المهني، وفي تجديده، وأصبح يستخدم بشكل أوسع في مختلف المنظمـات، وهو يتضمن مجموعة من الأعمال التي تم تبنّيها من أجل زيـادة فعاليـة التنظـيم، وتحسين أداء العاملين فيه، ولدى معظم المنظمات حالياً أقسام للتطـوير التنظيمـي، وعاملون مختصون فيها، يقومون على إدارة التغيير المخطط.

مفهوم التطوير التنظيمي

يعرف دنيس وشرادير التطوير التنظيمي (Dennis &, Schraeder, 2009) بأنه : "جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا، من أجل تحسين أساليب حلّ المشكلات في المنظمة، وتحديث عملياتها.

في حين يعرفه كانينغهام وآخـرون (Cunningham et.al, 2009) علـى أنـه: مجهود طويل الأجل، يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على حلّ المشكلات، وعلى التكيف والمتغيرات في بنيتها الخارجية، وذلك بمساعدة علماء ومستشارين في العلوم السلوكية. هذا التعريف يركز الاهتمام على المدى الطويل الأجل، وعلى ضـرورة استخدام الاستشاريين.

كما يعرف القريوتي التطوير التنظيمي بأنه "جهد شمولي مخطط يهـدف إلـى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنمـاط سـلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً (القريوتي، 2009: 322).

وتطوير المنظمات يستلزم الإلمام بالأساس المعرفي للتطـوير؛ حيـث يتـصف بكونه واسعاً ومستمراً وفي حالة تطور. هذا وتشمل عملية التطوير على عدة أسس يجب على القائمين على عمليات التطـوير الإلمـام بهـا وتتمثـل هـذه الأسـس في(Paauwe & Roger, 2001) :

1- نماذج ونظريات التغيير المخطط.

2- نظرية النظم.

3- المشاركة والتمكين.

4- الفرق والعمل الجماعي.

5- هياكل تعلم متوازية.

6- إستراتيجية التغيير المعيارية التعليمية.

7- علم السلوك التطبيقي.

ويرى روبنز (Robbins, 2001:454) أن التطوير التنظيمي أو الإداري مصطلح يتضمن مزيجا من النشاطات مثل التغيير المخطط (Planned- change)، والتدخل بقصد التجديد والتحديث (Intervention)، وبناء القيم الإدارية الديموقراطية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

ويعد التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، وما شابه ذلك في التنظيم. وإنه يرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة. ويعرف التطوير التنظيمي على أنه " مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حلّ المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (إدريس، 2003، 374).

ويعرف العميان التطوير التنظيمي بأنه :"عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام العلوم السلوكية (العميان، 2005: 344).

مما سبق يلاحظ أن مفهوم التطوير التنظيمي يقوم على الركائز التالية:

أ. إنه جهد مخطط ومنظم.

ب. إنه يهدف إلى إحداث نقلة نوعية للمنظمة.

ج. إنه لا يركز على جانب واحد فقط ، بل يهدف إلى إدخال التغيير والتطـوير لمكونات المنظمة كافة.

د. يمثل علم السلوك التنظيمي أحد المنابع الرئيسة للتطوير التنظيمي.

ه. يتطلب التطوير التنظيمي المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا.

و. ضرورة الاستعانة والاسترشاد بالخبراء والمستشارين لدفع عمليات التطوير التنظيمي وإنجاحها.

ومن هنا ترى الدراسة أنه يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه: الجهد المخطـط والمنظم الذي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية للمنظمة في جميع المجالات، كما يهـدف إلى إدخال التغيير والتطوير لمكونات المنظمة كافة، بالاعتماد علـى علـم الـسلوك التنظيمي، وبإشراف الإدارة العليا للمنظمـة بالاسـتعانة بـالخبراء والمستـشارين المناسبين".

أهمية التطوير التنظيمي

أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا مرتبطاً بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات.

وقد بدأ الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنـسانية الأولى ، نظرا لمواجهتها كثيراً من المشكلات التنظيمية ، حيث ظهرت العديـد مـن المحاولات الرامية إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات. فقد شهدت أوروبا وأمريكا فـي منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجـم النمـو الاقتـصادي أدت إلـى ظهـور المؤسسات، والمنظمات الإدارية الكبيرة والتي صاحبتها محاولات جديدة هدفت إلـى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة آنذاك. كما شهد أواخر القرن التاسع عشر الميلادي نشاطا فكريا في مجال الإدارة ساهم في تقديم الحلول لمشكلات الإدارة كالمطالبة بضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصر الإنتاج ، وكان هذا بمساهمة مجموعة من الرواد من أبرزهم هنري فايول (Fayol) وغيـره ممـن لهـم

محاولات أثرت بمفهوم الفكر الإداري وساهمت في تطـويره فـي القـرن العـشرين (الصفيان، 2004: 25).

وتقتضي مصلحة أي تنظيم زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظـيم بأبعـاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح، الذي يؤدي إلى زيـادة الرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي، والإنتاجية، وأن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها. ومما يبرهن على أهمية التطوير التنظيمي للمنظمات المعاصرة أن شركة ماكدونالـد (McDonald) بعـد أن واجهت العديد من الضغوط الداخلية والخارجية ، والمشاكل التي تراكمت عليها منذ عام 1996 م ، لجأت للتطوير التنظيمي واستطاعت بذلك من استعادة عافيتها والنجاة مـن الانهيار خلال الأعوام (2003 - 2005) بإدراك من الرئيس التنفيذي الأعلى الجديـد للشركة وهو كانتالوبو (آل فطيح، 2008: 51).

والهدف الأسمى للتطوير الإداري هو تحسين آليات حلّ المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (رحيم، 2005).

تبرز أهمية التطوير التنظيمي في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبار أن التطوير التنظيمي هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع التطوير التنظيمي في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولاً الإسهام في تحقيق أهدافها (اللوزي، 2002 : 45) .

استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي:

أ) الأفراد: يشير (مرعي، 2009) إلى أن واقع وظيفة التطوير ذات علاقة وطيدة بوظائف تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين، حيث ينظر إلى وظيفة التطوير على أنها هي الأهم بين الوظائف الأربع؛ و السبب في ذلك أن تلك الوظائف تركز على الموظفين في موقع العمل، أو ما يعرف بمنتجي العمل، حيث ينظر إلى العامل كجزء من عملية إنتاجية بدلا من النظر إليه كعامل يعمل في منظمة بالمعنى الواسع، كذلك من أهداف الوظائف الأربع التأكد من أن المنظمة تحصل على الأشخاص المناسبين كما ونوعا للوظيفة في الوقت المناسب لإنجاز العمل كما هو مخطط له.

وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال إستراتيجيتين هما:

1) إستراتجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد، والإقناع، والإثابة والتحفيز والتنمية السلوكية.
2) إستراتجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات)، ويتم من خلال التعليم والتنمية والتدريب(الفضلية، 2008: 23-28).

ب) جماعات العمل: أن العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال جماعات العمل، ونظرا لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا، فإن الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً، وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية التي تعتمد ثقافة جماعات العمل خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، فقد عدلت العديد من المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافاتها بغية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المواهب والقدرات الذهنية لحل المشكلات الإدارية .المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة (العقيلي، 2005).

ج) التنظيم نفسه: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، والوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة، ومهام العمل،

والوظائف، وأقسام الإدارات، والخدمات، والمنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة، والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه، وفرص التجديد، والابتكار للبحوث، والتدريب، والاستشارات. وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل بـه ينبغـي الحـديث عـن المنـاخ التنظيمـي (Organizational Climate) السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئـة النفـسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظـام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشـرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم (الطويل، 2001: 140).

متطلبات التطوير التنظيمي :

إن التطورات المستمرة والمتسارعة من أبرز سمات هذا العصر، مما استوجب على الدول السعي الدائم والدؤوب لمواكبة هذه التطورات من خلال وضع الخطـط والبرامج التنموية الشاملة ومن ضـمنها بـرامج التطـوير الإداري، لا سـيما أن التوجهات العالمية الجديدة، سواء على مستوى الدول المتقدمة أو النامية تطالعنا كل يوم بتجارب وإنجازات وبرامج إدارية متطورة، تجعل منظماتنا الإدارية على خـط التحدي لتستطيع أن تلحق بالركب من خلال المواءمة بين خططها وتطلعاتها وبـين ما تحققه على أرض الواقع.

أ. الحوافز:

تُعد الحوافز أحدى الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب التي تختلف من شخص لآخر ولكن يمكـن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً، وتقوم هذه الفكرة على إشـباع حاجـات الفرد في التنظيم من العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية. إذ تعمـل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات لدوران العمل في جـو

من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من حدة دوران العمل في المنظمة (الحميري، 2001).

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يعتمد على التركيز على العوامل المرتبطة بظروف العمل، وهذه العوامل تتعلق بظروف المنظمة وبيئة العمل داخل المنظمة التي يوجد فيها الفرد، مثل الضوضاء، والتهوية، ونظام فترات العمل والراحة، وترتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفـة مع قدرات، وإمكانيات الشخص، وبنمط الإشراف، والإدارة المتبعة، ومـدى تـوفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل داخل المنظمة، وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة، والإجراءات المتبعـة فـي العمـل (عـساف وعساف، 2007).

ويشير ابندشين (Abendschein, 2004) إلى أن نجاح أي منظمة في الاسـتجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسـين رئيـسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة فـي الـسجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالـة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على اسـتطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم.

والحوافز هي من أهم العوامل المتعلقة بالأمن الـوظيفي، والأجـر، وفـرص الترقية، وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بالمـستقبل الـوظيفي، والاسـتقرار الوظيفي، ومقدار الأجر، ومدى تلبيته لحاجات الموظف، وتناسبه مع حجـم العمـل الذي يؤديه. (الخرفان، 2007) .

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية (Cacioppe 1999:321):

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
2. وجود حافز عند العاملين يحفزهم على العمل والنشاط .
3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.

4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .

ب. التدريب الإداري:

يعد التدريب من الموضوعات الأساسية في الإدارة، لأنه يرتبط بالكفاية الإنتاجية للمنظمة، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة، بما يتناسب وطبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وتشكل الإدارة بمفهومها الشامل ركناً أساسياً من أركان التنمية، وتُعد الأداة الأساسية نحو التحديث والتطوير، في عصر يشهد تسارعاً في تطور وسائل الاتصال واستخدام التقنية، التي لا يمكن الاستفادة منها بصورة فاعلة، ما لم يواكب ذلك نظم إدارية قادرة على توظيف الإمكانات البشرية والمادية وفق منظومة الأهداف والغايات والوسائل التي تحقق مخرجات التنمية الشاملة نحو الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والموارد الطبيعية (Dwyer, 2001).

وانطلاقاً من المفاهيم الجديدة للإدارة سعت الدول النامية إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية وإدخال النظم المتطورة في هذا المجال لترفع مستوى أداء المؤسسات. فأصبحت برامج التدريب والتأهيل الإداري تتصدر قائمة الأولويات في برامج التنمية الإدارية، آخذة بأساليب العلم الحديث والخبرة المعرفية والانفتاح الواعي على تجارب الأمم المتحضرة، ولم يكن من السهل الإبقاء على النظم الإدارية السابقة في ضوء التفجر المعرفي والثورة التكنولوجية والسياسات الدولية في عالم دائم التغير ، فتطوير برامج التنمية الإدارية لم يعد ترفاً، بل أضحى ضرورة بالغة نحو مواكبة ركب الحضارة الإنسانية (حسنين، 2005).

ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن عملية عقد البرامج التدريبية، يجب أن يتم تصميمها والإعداد لها بطريقة تربطها مع بيئة عمل المشتركين، وبشكل يساعد على تلبية المهام الوظيفية التي تتطلبها الوظائف، والتي تخدم العملية الإنتاجية في المنظمات، وتزيد من رضا الجمهور المتعامل معها، وكذلك شعور الأفراد المشتركين في هذه البرامج بحصولهم على معلومات ومهارات جديدة سوف

تساعدهم على ترجمتها في أعمالهم ووظائفهم التي يعملون فيها، فعندما يتحقق هـذا الانسجام ما بين البرامج التدريبية وبيئة عمل المشتركين في هذه البرامج تصبح أكثر فاعليه وتحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب (Eileen, 2003).

ولما كان العنصر البشري، هو غاية التنمية وأداتها في الوقت ذاته، فإن الاهتمام أصبح منصباً على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية القادرة علـى إدارة المؤسـسات بكفاءة عالية فلم تعد الإدارة العليا في قمة الهرم الإداري هي وحدها محط العنايـة، بل أصبحت الإدارة الفرعية ولجميع المستويات أيضاً تنال نفس العناية نظراً لتشابك المؤثرات بين هذه الإدارات، وانسجامها وتوافقهـا هـو الـسبب لتحقيـق غايـات المؤسسات أو الأجهزة التي تعمل فيها (Pilar, et.al, 2004).

جـ. فاعلية الإجراءات:

تقوم عادة كل منظمة إدارية سواء أكانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص بعدة عمليات من أجل إنجاز أعمالها. ويطلق على هذه العمليات الإجراءات، وطرق العمل أساليب العمل، ويلاحظ من خلال دراسة الإجراءات أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري وبعضها الآخر ليس ضروريا ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

إن فاعلية الإجراءات في تحقيق أهدافها تعتمد كثيراً على مدى سهولتها، ووضوحها، وبساطتها، حيث تحقق السرعة في إنجاز العمل وتقلل الجهد المبذول، أما تعقيد الإجراءات فينتج عنه الروتين الممل الذي يساهم في تعطيل الأعمال وتراكمها، وفي إهدار الوقت والجهد والمال. لهذا يجب أن يتم وضع الإجراءات للجوانب التي تستدعي حاجة حقيقية لها وتسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية بعيداً عن الازدواجية والتعارض، وأن تكون على درجة من المرونة والوضوح والسهولة (المخلافي، 2000).

وتأتي أهمية الإجراءات الإدارية من خلال الأهداف التي تحققها للمنظمة كوسيلة فعالة لتقديم خدمات المنظمة بصورة أفضل، وتحقيق الفعالية في الأنشطة، ويمكن توضيح هذه الأهمية كالآتي (عصفور، 2007: 275-277): سرعة انجاز الأعمال

في المنظمة، وتساعد على تخفيف الإجهاد الفكري والعصبي للعاملين لإيجاد إجراءات موحدة لمعالجة المعاملات المتشابهة، وتقديم الخدمات بطريقة أفضل للمواطن، وتوحيد النشاطات والمعاملات الكتابية بين الأقسام والإدارات، وتخفيض التكاليف في الأعمال المكتبية يساعد على وجود خطوات واضحة متسلسلة لسير الأعمال على إحكام الرقابة على الأعمال، وتلافي الفوضى والإرباك؛ لوجود إجراءات محددة ومعروفة وواضحة، وسهولة الإجراءات وبساطتها وما يترتب عليها من خدمات ممتازة ويساعد المنظمة على جذب عملاء جدد، ويقلل التذمر والشكوى بين العاملين نتيجة كثرة العمل الروتيني وعدم وجود إجراءات محددة.

د. تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (الطويل، 2001).

وتتضمن عملية التفويض إسناد مهمة لشخص آخر ويظل المفوض مسؤولاً عن هذه المهمة في النهاية. والتفويض يأخذ وقتاً للتنظيم وتحديد الأولويات لكن تكاليف تجنبه تكون مرتفعة، فالمدير الذي لا يفوض أو يفوض بشكل غير كافٍ، لا يبدو فقط غير منظم، بل لا يمكنه تكملة كل المهام المطلوبة منه بشكل فعال، وبالشكل الذي يريده. والتفويض الفعال به إثارة وحافز لتحمل المسؤولية، كما يوفر مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور العظيم بالقيمة والاحترام ويعد التفويض بمثابة منح السلطة لأداءٍ أفضل (دورلنغ، 2000).

كما يرى (الزعبي، 2004) أن تفويض السلطة أحد الوسائل لتحقيق الغايات فهو عملية تتم بواسطة انجاز مجموعات معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم لنظام محدد من المسؤوليات.

ويحقق تفويض السلطة أكبر عائد للمنظمة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقـق العمل الإداري بأقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتاً على كل المستويات التـي يفـوض

إليها، من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة،كما يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير؛ حيث يشارك أكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل (مقبل، 2003 :51).

ويعد تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الحديثة المتبعة للمساعدة في مواجهة التحديات الإدارية، لكونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد لأصحاب السلطات الإدارية في التنظيم عن طريق تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تمنح بها سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، وترتبط عملية التفويض بالإدارة المركزية واللامركزية، فالتفويض ما هو إلا أولى خطوات تطبيق اللامركزية الإدارية (الحجري، 2005).

لذا فان تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه المديرون، أو أن يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكن القائد الإداري من القيام بأعباء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهم أقرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسه وهو خطوة جيد لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين (ماهر وآخرون، 2002 :472).

إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي

يستند نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإستراتجية التي تنطلق من فكرة مفادها أن التطوير في برامج أية منظمة (تربوية، أو ثقافية، أو مهنية) لابد أن يستند على التوافق بين استراتجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتجيات المنظمة، فلا يمكن أن تتبنى المنظمة إستراتجية الإبداع مثلا ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن، أي مناخ تنظيمي إنساني مساند لعملية التطوير وخصوصاً تطوير المعرفة.

إن مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفـة (Knowledge Management)، ومنظمـة التعلم (Learning Organization)، من بين الأسـاليب التـي تـسعى المنظمـات المعاصرة إلى تطبيقها في عملية التطوير التنظيمي لتحقيق التوافق والانسجام بـين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة، وحاجات وأهداف الأفراد العاملين مـن جهـة أخرى، لتحقيق رؤية تنظيمية جديدة تنطوي على التفاعل بين الأفـراد والمهمـات والأنظمة التقنية المعتمدة في انجاز النشاطات والمهمات (عوايص، 2008: 1).

أن جوهر مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على عمليات تكوين المعرفة سواء مـن خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمـة لتكـوين معرفـة جديـدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمـة ومـع أسـواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبوقة ومبتكرة (ياسين، 2007).

ويشير مارتينسون (Martensson, 2000) إلى أن توظيف البعـد التكنولـوجي للمعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها من خلال مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلـى معرفـة صـريحة لغيـر الخبراء، وإلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تـسمح للأفـراد بتطبيـق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين، فيشير (Ghaziri, Awad & 2004) أن الهدف الرئيسي للبعد التكنولوجي في المعرفة هـو تـصنيفها بحيث تسهل عملية حفظها وعرضها على طالبيها ليتم استخدامها والاسـتفادة منهـا لبناء قاعدة المعرفة بحيث تكون هناك سهولة في عملية الوصول إليها للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ولاشك أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيـرة بما تنتجه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدى إلـى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها.

إن أكبر تحدٍ يواجه المنظمات اليوم يتمثل في قدرتها على التحول من عزلتهـا وانغلاقها ومن تكتمها وجمودها، فتصبح منظمات منفتحة ومتفاعلة، وتؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير من خلال متابعتها لما يستجد من معرفة وما يكتشف من أساليب وتقنيات وتأقلمها مع الظروف والمتغيرات. فالتغير الـذي شـهدته البيئـة الدوليـة

والمحلية والذي شمل مختلف مناحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية الـتعلم واكتـساب المعرفـة، ومواكبـة تطـورات التكنولوجيا من أجل خدمة عملائها وتنمية عامليها، وبدون ذلك فلن يكتب لها البقـاء ولا النماء (الكبيسي، 2005: 126-127).

ومن هنا تستند نظريات التطوير التنظيمي على خلق ونقل وتـداول المعرفـة (إدارة المعرفة)، إضافة إلى تقليل الصراعات بين الأفراد والجماعات، والتي يكـون مصدرها التطوير التنظيمي. والمؤسسات المعتمدة على المعرفة لابد أن تركز على مواردها البشرية من حيث قدراتها المهنيـة (التخصـصية) والمهـارات الدوليـة International Skills كمهارات اللغة والمهارات الرقميـة، فـضلا عـن الـسمات الشخصية المؤثرة على الأداء، ومن هذه السمات التي أصبح لها أهميتها في المرحلة الراهنة، قدرة الأفراد على تقويم كفاءة أدائهم، ودرجة الالتزام التنظيمي، و درجـة الثقة بالنفس والقدرة على الإبداع والابتكار. لذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى تبني المدخل المعرفي في عملية التطوير التنظيمي لزيادة جودة حياة العمل تركـز علـى الأفراد العاملين من ذوي المعرفة المتميزة، وتعتمد على تطبيقات إداريـة متنوعـة لتأسيس المعرفة لديها، ومن أهم هذه التطبيقات المشاركة في صـناعة القـرارات، وتصميم أنظمة حوافز منسجمة مع حاجة وقدرة الأفراد وتوفير بيئة تعلم من خـلال أنظمة المعلومات والاتصالات المفتوحة (عوايص، 2008: 2).

وتتمثل قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة بقدراتها العلمية والمعرفية، وبرأسمالها البشري والفكري، واكتسابها وتغـذيتها للمعلومـات، وإعادة توزيعها عبر الشبكات والبرمجيات. وهذا يستوجب تحول المنظمـات عـن النهج التقليدي الموجه نحو الموارد المادية لتصبح الموارد البشرية محل الـصدارة والاهتمام. والبحث عن أساليب تعلم جديدة وتوظيف التقنيات العصرية في إكـساب المعرفة ونشرها، وعندها تصبح الكفاءة والقدرة على الإنجاز المتميز هي المعيـار الأساسي في العمل التنظيمي (الكبيسي، 2005: 127-128).

2. 2 الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

في دراسة قام بها (الزريقات، 2010) بعنوان" أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعا حيث بلغ(3.60).
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وأجرت (المجالي، 2009) دراسة بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة". وهدفت إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار

المتعدد. كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

وأجرى (حسن، 2008)، دراسة بعنوان "إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان". وقد هدفت إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان من خلال تحديد مدى إدراك كل من المديرين والمشرفين والمعلمين لمفهوم إدارة المعرفة واستخدامه في المدارس الخاصة في مدينة عمان، وما واقع إدارة المعرفة في المدارس الخاصة كما يراها المديرون، والمشرفون، والمعلمون. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التعليم الخاص، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، إذ بلغ عددها (688) موزعة على (217) مديراً و (385) معلما، و(86) مشرفاً. ومن أهم نتائج الدراسة:

أ- أن درجة إدراك إدارة المعرفة وكذلك درجة ممارستها في المدارس الخاصة في مدينة عمان كانت متوسطة في جميع المجالات.

ب- تم تطوير مصفوفة لنوع القيمة المضافة المراد زيادتها باستخدام إستراتيجية لإدارة المعرفة في المدارس.

أما دراسة (أبو عساكر، 2008)، فجاءت بعنوان: "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، وهدفت إلى التعرف على أنماط الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، ونمط التعاون، ونمط التسوية، ونمط التجنب، ونمط التنازل)، إضافة إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم)، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة والسيطرة، ونمط التسوية، ونمط التجنب، ونمط التنازل).

2) يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.
3) أن التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم فـي وزارة الصحة كان مهملاً.

أما دراسة (المطاعني، 2008) فجاءت بعنوان " بناء أنموذج لإدارة المعرفـة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان". وقد هدفت إلـى اختبـار واقـع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ومن ثم بناء أنموذج لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها، ومعرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة فـي مؤسـسات التعليم العالي، وتم جمع المعلومات من مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمـع الدراسة من الأكاديميين في هذه المؤسسات في العام الجامعي 2007/2006 والبالغ عددهم (2170) أكاديمياً، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت مـن (327) فرداً . وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق إدارة المعرفـة بمؤسـسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفـة التـي كانت مجالات الدراسة.

وأجرى (العطوي، 2008) دراسة بعنوان" مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعلـيم الفنـي والمهني في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف علـى مـدى تـوافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين فـي المؤسـسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسـة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البـسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (371) مفردة، وقد توصلت الدراسـة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن وظائف إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينـة الدراسـة كانـت ذات مستوى متوسط.
2. أن أبعاد فاعلية المؤسسة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسـة ذات مـستوى متوسط.

3. وجود أثر لأبعاد وظائف إدارة المعرفة في الفاعليـة التنظيميـة، وأن أبعـاد وظائف إدارة المعرفة تفسر (68.7%) من التباين في بعد (الفاعلية التنظيمية).

أما دراسة (الغامدي، 2008) بعنوان "إدارة المعرفة كمـدخل لتطـوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف علـى أهميـة إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من: الإداريات ورئيسات الأقسام، وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها في جهاز الإدارة التعليمة للبنات بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئـات، والتعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة والمهام المندرجة لتطبيقها وفقًا للدور الحديث الذي تؤديه في رفع مستوى التعليم بالمملكة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1) أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أسـاليب الإدارة التعليميـة لـدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف.

2) أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة كانت ضعيفة.

وجاءت دراسة (الكندي، 2008) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفـة فـي جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، وإلى معرفة درجة توافر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التـدريس بكليـات الجامعة المختلفة، وتم فيها التركيز على إدارة المعرفة في مجال البحـث العلمـي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة، أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تعزى إلى متغير النوع وسنوات الخبـرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية.

أما دراسة (الفضلية، 2008) فجاءت بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين فيها، إضافة إلى كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام هو مستوى جيد، وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام هو مستوى جيد أيضاً، كما أظهرت أن هناك ارتباطاً طردياً ومتوسطاً وذا دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

أما دراسة (بيدس، 2007) بعنوان " استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصالات الأردنية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام هذه البرامج وأساليب تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي)، إضافة إلى التعرف على العقبات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ومديري الأقسام لدى شركات الاتصالات الأردنية وعددهم (121)، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة في عملية جمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- تُستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة، مثل أنظمة أتمتة المكاتب بدرجة عالية، وتستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الاصطناعي فتستخدم بدرجة منخفضة.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي، وفي المقابل ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة.

3- تمثلت أهم العقبات والتحديات التي تواجه استخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة بالتخطيط السيئ وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة.

وأجرى (العتيبي، 2007)، دراسة بعنوان: "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى". وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقًا من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري. إضافة إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
2) يرى أفراد عينة الدراسة عدم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
3) يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة ، والمستوى الوظيفي).

أما دراسة (طاشكندي، 2007)، فجاءت بعنوان " إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، وبيان أثرها في التطوير

التربوي. وكذلك توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعليها. إضافة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم. ومن أهم نتائج الدراسة:

1) يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم.
2) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطـي الأولويـة لإدارة المعرفة.
3) يجد أفراد مجتمع الدارسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها مـن أهـم عمليات إدارة المعرفة وأكثرهـا ممارسـة، يليـه عمليـة نقـل المعرفـة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

وأجرى (المربع، 2006)، دراسة بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجـوازات"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء: من وجهة نظر العاملين في المديريـة العامة للجوازات، وعلى مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العام للجوازات، ثم التعرف على أهم المعوقات التـي تواجـه تطبيـق التطوير التنظيمي في المديرية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين بالمديريـة العامـة للجوازات.
2- أن أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي توضح علاقته بالأداء تتمثـل فـي : المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والـسرعة فـي إنجـاز الأعمال، وزيادة فاعلية أداء العمل، وتمكين الرؤساء مـن متابعـة وتوجيـه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، والمساعدة على تنظيم أعباء العمل اليومي، وزيادة الرغبة في إنجاز الواجبات والمهـام لـدى العاملين الحد من محاولات تجاوز الأنظمة من قبل بعض العاملين الإسهام في تعميق مفهوم التخطيط للعمل لدى العاملين وإنجاز العمل بأقل تكلفة.

3- أن عناصر التطوير التنظيمي التي يراها العاملون في المديرية أقل أهمية فـي توضيح علاقته بالأداء هي : مساعدة العاملين في التخلص من الملل والضجر، والمساعدة في زيادة قدرات العاملين على التكيف مع الحالات الطارئة، وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.

وأجرى (حجازي، 2005)، دراسة بعنوان "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة فـي توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطـاعين العـام و الخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة". وقد هدفت إلى بنـاء أنمـوذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة، والخاصة، من خلال إجـراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمـات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت الدراسة فـي (21) منظمـة أردنية منها (11) من القطاع العام، و (10) من القطاع الخاص، وبلغ عـدد أفـراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فرداً، منهم (240) من القطاع العام، و (145) مـن القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة، كما بينت الدراسة أن المنظمات الأردنية فـي القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد، والتشارك، والتعلم.

أما دراسة (الصفية، 2005) فجاءت بعنوان "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحـدود بالريـاض". وهدفت إلى التعرف على مدى معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامـة لحـرس الحدود ببرامج التطوير التنظيمي وآلياته، وعلى مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الهادف، وعلى موقف العاملين من برامج التطوير التنظيمي وخططه وأسباب ذلك، إلى جانب الكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العـاملين لبرامج التطوير التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن درجة معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحـدود بأهـداف وآليات التطوير التنظيمي هي درجة متوسطة.

2- أن برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود تـسهم بدرجـة عالية في إحداث التغيير الهادف في المديرية.

3- أن أهم أسباب مقاومة العاملين في حرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي هـو عدم المشاركة في التخطيط له.

4- أن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين في حرس الحدود لبـرامج التطوير التنظيمي هو" زيادة اهتمام الإدارة المعنية بالتطوير التنظيمي بتـوفير معلومات دقيقة وكافية لبرامج التطوير التنظيمي .

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسـة بالنـسبة لمحاور الدراسة باختلاف متغيرات: العمر، والرتبـة، وسـنوات الخبـرة، ومسمى الوظيفة.

وأجرى (المومني، 2005) دراسة بعنوان "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف علـى اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامـة فـي الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود علاقـة ارتبـاط ضعيفة إلى متوسطة القوة وعكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية: (مستوى دعم مجالس الإدارة، ومستوى استعداد الموارد البشرية ، ومستوى استعداد البنية التحتية)، كذلك بينت نتائج التحليل عدم وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بـإدارة المعرفـة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.

وفي دراسة أجراها (القريوتي والعنزي، 2004)، بعنـوان "جهـود التطـوير الإداري في الكويت: دراسة تقييميه ميدانية" والتي هدفت إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت مـن خـلال قياس ما اتّخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري، كمـا تعرفهـا الأدبيات الإدارية وتجارب بعض الدول، وكذلك التعرف على العلاقـة بـين تنفيـذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيـرات، مثـل حجـم الـضغوط الـسياسية، والاقتصادية، وطبيعة عمل الجهة، والخبرة السابقة للمسؤولين فيهـا فـي القطـاع

الخاص، وعوامل ديموغرافية أخرى، وقد تم جمع المعلومـات باسـتخدام أسـاليب الاستبانات والمقابلات ، حيث تم تصميم استبانه خاصة بهذه الدراسة بعد الاسترشاد بدراسات مماثلة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري وذلك لغياب المساءلة الفعالة عن الأداء في ظل غياب معايير محددة للأداء المؤسسي، وكذلك الاهتمام الكبير بالتدريب باعتباره مظهـراً رئيـسياً لجهود التطوير الإداري، وذلك تمشياً مع عرف عـالمي وموضـة تؤكـد أهميـة التدريب، وهي ليست بالضرورة تمثل الواقع والاحتياج الحقيقي.

وأجرى (الصفيان، 2004)، دراسة بعنوان "علاقة التطوير التنظيمي بفاعليـة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات مدينة الريـاض"، وهـدفت إلـى التعرف على مدى تفعيل أسس التطوير التنظيمي بجهاز جوازات مدينة الرياض؛ لكي تؤدي إلى قرارات إدارية فاعلة، وعلى دور التطوير التنظيمي بجهاز جوازات مدينـة الرياض في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة، وعلى أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي بجهاز جوازات مدينة الرياض في إعاقة اتخاذ قرارات إدارية فاعلة في الجهاز. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن التطوير التنظيمي في جوازات مدينة الرياض كان بدرجة متوسطة، كما تبين أن أهم الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القـرارات الإداريـة المتخذة في جوازات مدينة الرياض فاعلة هي تطوير الهياكل التنظيمية بـشكل مستمر وتحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات، والتخطـيط لعمليـات التطوير التنظيمي بشكل مستمر، واستناد التطوير التنظيمي على معلومات دقيقة، وتفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات.
2- إن للتطوير التنظيمي في جوازات مدينة الرياض دوراً متوسـطاً فـي توجيـه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة.

أما دراسة (الساعد وحـريم، 2004) فجـاءت بعنـوان "دور إدارة المعرفـة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانيـة علـى قطـاع الصناعات الدوائية بالأردن". حيث هدفت الدراسة إلى : تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفـة

والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وبتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء. وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة إيجابية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذلك وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين، وكذلك تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

أما دراسة(الدوري والعزاوي، 2004) فجاءت بعنوان "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة، وإدارة المعرفة، والإبداع المنظمي)، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة: (إدارة المعرفة والإبداع المنظمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمجسد في "تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات" وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي؛ فالمعرفة كقوة أساسية هي محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولّدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة "المعرفة" إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكّنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة... إلى جانب العلاقة الوثيقة بين "إدارة المعرفة" و"الإبداع المنظمي" وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، بما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

أما دراسة (أبو فارة ، 2004) فجاءت بعنوان "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء أنموذج متكامل متناسق لآلية

التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء).

وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة حيث يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات IT ومن إدارة المعلومات IM، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

إضافة إلى أن نجاح المنظمة الحديثة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفؤة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا وجوهريا في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

وأجرى (أبو قبة، 2004) دراسة بعنوان "مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المركزية الأردنية" وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات المركزية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والواجبات والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها. واستهدفت الدراسة المديرين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام وقد بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام(303)، وتوصلت الدراسة إلى:

تحسن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية وتزيد إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفاعلية العمل وتحسن الجوانب الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واضح على مدى تطبيق ونجاح نظم إدارة المعرفة في الوزارات المركزية.

وفي دراسة قام بها (الغرايبة، 2003)، بعنوان "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب". حيث أجريت الدراسة على أربع شركات مساهمة عامة كبرى (شركة الفوسفات، وشركة البوتاس، وشركة الأسمنت، وشركة ملح الصافي) وهدفت إلى التعرف على مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المبحوثة إضافة إلى تحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها(مورد المعرفة، والذكاء، ومستوى المعرفة، والإدراك، والقيم)

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتأثر الإبداع الإداري بكـل مـن مـوارد المعرفة " الذكاء" ومستوى المعرفة. ووجود مستوى مرتفع من المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين بلغ 77% ووجود مستوى إبداع بنسبة 71% وإن هناك فروقـاً ذات دلالة بين متغير الذكاء كونه أهم مورد من موارد المعرفة والإبداع الإداري.

وقام (العلواني، 2001) بدراسة بعنوان "إدارة المعرفة" والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة المعرفة التنظيمية وأشكالها ومداخلها، وخلصت بضرورة تشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة، وأكدت على أهمية العنصر البشري في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى أهم الصعاب والعقبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، وهي النظرة المحدودة للمفهوم باعتباره مرادفاً لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة لاقتصاره لنموذج يحظى بالقبول حول تكوين إدارة المعرفة ونشرها. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة الوطيدة بين المعرفة والابتكار تمكن المنظمة من التعايش والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المحيطة.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

دراســة اجــوير (Aguiar, 2009) بعنــوان (Applying Knowledge Management For Research And Development in The Pharmaceutical Industry) "تطبيق إدارة المعرفة في البحـث والتطـوير فـي مجـال الـصناعة الصيدلانية". وهدفت إلى مناقشة استخدام وتوظيف إدارة المعرفـة فـي شـركات الصناعات الصيدلانية في كندا من خلال استقصاء توجهات قادة شركات الصناعات

الصيدلانية تجاه إدارة المعرفة. وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الوصفي لعينة تكونت من القيادات الإدارية في هذه الشركات، حيث هدفت الدراسة الإحصائية إلى تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين القيمة التجارية واستخدام إدارة المعرفة في الصناعات الصيدلانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن إدارة المعرفة تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية.

دراسة هاجا (Haga, 2008) **بعنوان** (**Selected Public Sector Organizational Paradigms and Organizational Development Interventions: An Analytical Framework Within Public Sector Situations**) **"نماذج تنظيمية مختارة من القطاع العام وتدخلات التطوير التنظيمي: إطار تحليلي ضمن مؤسسات القطاع العام"**، وقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين نماذج التطوير التنظيمي في القطاع العام والتدخلات التنظيمية التي يمكن أن تقود التغيير إلى حدوده القصوى، وتحليل التأثير المحتمل لهذه التدخلات. وقام الباحث بتطبيق الدراسة على خمسة نماذج من القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية، وقياس مدى التغيير الذي أحدثته التدخلات التنظيمية في التطوير التنظيمي في هذه النماذج، وخلصت الدراسة إلى بناء إطار نظري يمكن أن يساعد صانعي القرار في المنظمات العامة على تقييم تأثير التدخلات التنظيمية على شكل التطوير التنظيمي المرغوب إحداثه في منظماتهم.

دراسة سينغ (Singh, 2008) **بعنوان** (**The Development and Investigation of A Conceptual Model to Understand Knowledge Management**) **"تطوير وتحقيق نموذج نظري لفهم إدارة المعرفة"** وهدفت إلى تطوير وتحقيق نموذج نظري لإدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (72) شركة من كندا والولايات المتحدة والهند. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة وخطوط الأعمال هذه تشترك في ثلاثة ملامح أساسية: التأويل (أي معرفة العمليات والبنى التحتية والحرص أن تكون محددة جيداً، ومفهومة جيدا في كل مرحلة من مراحل تطور المعرفة)؛ والدعم (أي معرفة فيما إذا كانت العمليات

والبنى التحتية في كل مرحلة من المراحل متوائمة مع أهداف كل مرحلة)، والاهتمام (أي التلازم بينهما في جميع مراحل تطور المعرفة).

دراسة فوستر (Foster, 2007)، بعنوان (Individual Resistance, Organizational Justice, and Employee Commitment to Planned Organizational Change) "المقاومة الفردية، والعدالة التنظيمية والتزام الموظف بخطط التغيير التنظيمي". وقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الاستجابات الفردية للتغيير التنظيمي من خلال استقصاء العلاقات بين المقاومة الفردية، والعدالة التنظيمية، والالتزام بالتغيير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية كانت مرتبطة بقوة مع الالتزام بالتغيير التنظيمي. في حين أن العلاقة بين النزوع للمقاومة والالتزام بالتغيير، وكذلك العلاقة بين النزوع للمقاومة والعدالة التنظيمية لم تظهر نتائج ذات دلالة إحصائية.

دراسة فيليسيانو (Feliciano, 2007) بعنوان (The Success Criteria For Implementing Knowledge Management Systems In An Organization) "معايير النجاح لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات". وهدفت هذه الدراسة التي أجريت في ولاية منهاتن في الولايات المتحدة إلى التعرف على الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لمعايير نجاح أنظمة إدارة المعرفة، والتركيز على بناء قاعدة معرفة تنظيمية لإعادة الاستخدام العملي للمعرفة في المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة في الولايات الأمريكية، انقسمت الدراسة إلى قسمين: في القسم الأول: تم تطوير أنموذج لتطبيق عمليات توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها في إطار أنظمة المعلومات شائعة الاستخدام، بينما تحقق القسم الثاني للدراسة من صدق الأنموذج وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في مجال المعرفة في القطاعات المختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعايير أو عوامل التمكين، التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن الجانب التكنولوجي ظهرت معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية ومن الجانب التنظيمي ظهرت معايير إدارة الوقت والموارد المادية والثقافة المشتركة للمؤسسة والتقييم والتنظيم والتدريب.

دراسة وانغ (Wang, 2006)، بعنوان (Knowledge Management In Innovation Teams: A Case Study Of An IT Development Institute In Taiwan) "إدارة المعرفة في فرق الابتكار: دراسة حالة لمعهد تطوير تكنولوجيا المعلومات في تايوان".

ركزت هذه الدراسة على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف إدارة المعرفة في عمليات الابتكار، وقد هدفت الدراسة إلى استقصاء النشاطات الجماعية لإدارة المعرفة، بدلاً من التركيز على أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية. ومن هنا تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي "كيف تم البدء باستخدام نشاطات إدارة المعرفة وتبنيها لتحسين وتعزيز نشاطات الابتكار؟ وقد تبنت الدراسة إطاراً تفسيرياً يسمح بالتنقيب العميق في نمط عمليات المعرفة والنشاطات المتعلقة بالابتكار. كما تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال عمل المقابلات الشخصية، وكذلك منهج مراقبة العمل الجماعي، والاعتماد على الوثائق واستعراض البيانات التي تم تجمعيها لتحديد المواضيع الرئيسية التي تساعد في فهم إدارة المعرفة والعمليات ذات الصلة ضمن فرق الابتكار. وقد خلُصت الدراسة إلى تجهيز نموذج لفريق إدارة المعرفة يضم ثمانية عناصر، هي: خصائص المشروع ، وعملية البحث والتطوير، وسياق البحث والتطوير، وفريق العمليات، ونظم المعلومات، والتعلم الفردي والجماعي، وإدارة المعرفة في الممارسة العملية، وممارسة أداء الابتكار.

دراسة ديسوزا (Desouza, 2006) بعنوان (Knowledge Management Maturity Model: Theoretical Development And Preliminary Empirical Testing) "نموذج نضج إدارة المعرفة: التطوير النظري والاختبار العملي البدائي.

تهدف هذه الدراسة التي أجريت في جامعة ألينوي في شيكاغو في الولايات المتحدة إلى وضع نموذج متقدم لإدارة المعرفة من الناحيتين النظرية والعملية. فرغم أن مجال إدارة المعرفة قد لقي اهتماماً واسعاً من الممارسين والعلماء، إلا أن إدارة المعرفة تعاني من عدم وجود أسس ومقاييس علمية موثوقة لقياس العمليات وتحديد نتائج هذه الجهود. كما أن الجهود المبذولة لإدارة المعرفة تفتقر إلى إطار عمل مفيد لوصف مسار إدارة المعرفة. ومن هنا تحاول هذه الدراسة تقديم نموذج مقترح لإدارة المعرفة، ويتألف هذا النموذج من أربعة عناصر تتعلق بإدارة المعارف،

ومصادر الإدارة، والإدارة، والتحليل، وهذه العناصر الأربعة تشكل مجموعة من الأنشطة المنظمة ويجب أن تنفذ من أجل إدارة المعرفة. وخلصت الدراسة إلى إنتاج مقياس يساعد في تحسين أجندة المعرفة التنظيمية من خلال تركيزه على مكونات إدارة المعرفة، وإدارة المصادر، وإدارة التحليل، وإدارة التفسير، وإدارة العمل.

دراسة بايونجو وآخرين (Byounggu, et, al, 2006) بعنوان (Effects Of Knowledge Management Strategy On Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach) "أثر إستراتيجية إدارة المعرفة على الأداء المنظمي: إطار نظري تكميلي". وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مدينة سدني في استراليا إلى البحث عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المنظمي انطلاقاً من مدخل النظرية التكاملية. تكونت عينة الدراسة التجريبية من (131) شركة كورية تم من خلالها جمع بيانات تتعلق باستراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المنظمي . أظهرت النتائج وجود ثلاثة أنواع من العلاقات بين استراتيجيات إدارة المعرفة هي: غير التكاملية، والتكاملية التناظرية غير الحرجة، والتكاملية المتناظرة، كما أظهر تحليل استراتيجيات المعرفة المبني على مصدر إدارة المعرفة إمكانية الاستفادة من تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الشركات لتعزيز التأثير في الأداء المنظمي لديها، وأخيرا أظهرت النتائج ضرورة دراسة العلاقة التكاملية بين الاستراتيجيات وممارسات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مستويات أداء منظمي أعلى.

دراسة بابوجي (Bapuji, 2005) بعنوان (External Knowledge Management Strategies And Firm Performance) "الإستراتيجيات الخارجية لإدارة المعرفة وأداء الشركات". وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار ودراسة أثر الأنماط المختلفة لاستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات في كندا. وتكونت عينة الدراسة من 122 من العاملين في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا في كندا.

ومن أهم نتائج الدراسة: -

1- أن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم.

2- استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال.

دراسة بارنت (Barnett ,2005) بعنوان (Organizational Development: A Comparison Of Individual And Organizational Level Change) "التطوير التنظيمي: مقارنة بين التغيير على المستوى الفردي والمستوى الجماعي" وهدفت الدراسة إلى اختبار فيما إذا كان التطوير التنظيمي يجري من الأسفل إلى الأعلـى، أي من مستوى الأفراد إلى مستوى المنظمة ككل، أم من أعلى إلـى أسـفل، وقـد تكونت عينة الدراسة من (238) دراسة أجريت في الولايات المتحدة، وقام الباحـث بتحليل هذه الدراسات باستخدام منهج (meta-analysis) والذي يعني دراسة ما وراء نتائج الدراسات السابقة، وقام بفرز الدراسات السابقة حسب المتغيرات التي تتضمنها فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي ومخرجاته والكيفية التي تم بها (على مستوى الأفـراد أو على مستوى المنظمة ككل)، وتم قياس حجم التأثير الذي أحدثه التطوير التنظيمي في كل دراسة وعلى كل مستوى، وخلصت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي على كل من المستوى الفردي أو مستوى المنظمة ككل كان متوسـطاً فـي الدراسـات موضوع البحث، ما يؤشر إلى أن المنظمات في الولايات المتحدة تلجأ إلى اتجـاهي التطوير التنظيمي من أسفل إلى أعلى، أو من أعلى إلى أسفل بشكل متساوٍ تقريبـاً ولا يوجد تفضيل لاتجاه على آخر.

وفـي دراسـة لـ ـ كوسـيك (Cusick, 2005) بعنـوان " Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance "، بعنـوان "تسهيلات التطوير التنظيمي الفعال والامتثال التنظيمي" بينـت كيـف أن تطبيـق التطوير التنظيمي (OD) يمكن أن يسهل من التجاوب والانقياد للأنظمـة والقـوانين الموضوعة من قبل وكالة الحكومة الخارجية في إدارات الجامعة ، حيث تم بحـث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على 2000 طالب و 150 من أعضاء هيئات التدريس الذين في تماس مباشر مع هذه القواعد والأنظمة. وقد أظهرت نتائج هذا المشروع أن تغيير الوكالات وتمركز القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسـائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح.

أما دراسة مالهوترا (Malhotra, 2003) بعنـوان" Measuring knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development. United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social

"Affairs بعنوان "قياس أصول المعرفة، ونظام المعرفة من أجل التنمية في اجتماعات الأمم المتحدة الاستشارية التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية". فقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية وهدفت إلى صياغة إطار عام لأسس ومعايير قياس إدارة المعرفة وبناء النماذج العلمية المناسبة لذلك، وكيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس والمعايير لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام، وذلك بهدف تعزيز قدرة وإمكانيات القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات، ثم التركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي، وعدم إغفال الجانب الإنساني في جميع النشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل عنصراً حرجاً لجميع تلك النشاطات .

وتمثل هذه الدراسة بداية أكاديمية وأساساً جيداً لإدارة المعرفة والمعلومات، حيث حددت مجموعة من الأسس والقواعد لها وصاغت مجموعة من المقاييس والنماذج لدراسة إدارة المعرفة والمعلومات .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

قامت دراسة (المطاعني، 2008) ببناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، أما (العطوي، 2008)، فبحثت في إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية، وتناولت دراسة (الغامدي، 2008) إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية، ولم نجد أية دراسة قد تناولت أثر إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت أبعاداً أخرى لإدارة المعرفة لم تستخدمها الدراسات السابقة، كالبعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، وهذا ما يميزها عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك؛ لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع من العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض خلال العام 2009. والبالغ عددهم حوالي (1126) موظفاً وموظفة وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن هذه المستشفيات ، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للعام 2009

المستشفى	عدد العاملين	حجم العينة
مستشفى اليمامة	**148**	74
مستشفى الملك سعود للإمراض الصدرية	66	33
مستشفى النقاهة	**78**	39
مستشفى الأمير سلمان	**143**	72
مستشفى الإيمان	**52**	26
مستشفى الصحة النفسية	**113**	56
مجمع الملك سعود الطبي	**526**	263
المجموع	**1126**	563

المصدر: المديرية العامة للشؤون الصحية بمدينة الرياض، 2009.

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (50%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(563) موظفاً وموظفة من العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (441) استبانة، وتم استبعاد (21) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (420) استبانة لتشكل ما نسبته (37.3%) من مجتمع الدراسة الكلي، و (74.60%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم (2) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	304	%72.38
	أنثى	116	%27.62
	دبلوم كلية مجتمع فما دون	170	%40.48
المؤهل العلمي	بكالوريوس	215	%51.19
	دراسات عليا	35	%8.33
	5سنوات فأقل	64	%15.24
الخبرة	6-10 سنوات	145	%34.52
	11-15 سنة	140	%33.33
	16 سنة فأكثر	71	%16.90
	30 سنة فأقل	51	%12.14
العمر	31-40 سنة	113	%26.90
	41-50 سنة	176	%41.90
	51 سنة فأكثر	80	%19.05
المركز الوظيفي	مدير إدارة	36	%8.57
	نائب مدير إدارة	19	%4.52
	رئيس قسم	61	%14.52
	موظف	304	%72.38

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـت نسبتهـم (72.38%) في حين بلغت نسبة الإناث (27.62%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس الواقع الفعلي للقوى العاملة في المنظمات السعودية، إذ دائماً تزيد نسبة الذكور عن نسبة الإناث.

وبالنسبة للمؤهل العلمي فإن (51.19%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (40.48%) هم من حملة دبلوم متوسط فما دون، أما من هم من حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(8.33%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (41.90%) كانوا من الفئة العمرية (41-50 سنة)، وأن (26.90%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (31-40 سنة)، وأن (19.05%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، في حين أن (12.14%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30 سنة فأقل).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (34.52%) كانوا مـن ذوي فئة الخدمة(من 6-10 سنوات) بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمـة (5سـنوات فأقل) أقل فئة حيث بلغت نسبتهم(15.24%).

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فـإن (72.38%) مـن المبحـوثين كـان مستواهم الوظيفي من فئة موظف، كما وجـد أن (14.52%) مـنهم كـان مـستواهم الوظيفي "رئيس قسم"، وأن(8.57%) من المبحوثين كان مستواهم الـوظيفي " مـدير إدارة"، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة " نائب مدير إدارة" فقد بلغـت نـسبتهم (4.52%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل جميع المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. وتم المراعاة عند تطوير الاستبانة أن تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وتشتمل على (النوع الاجتماعي، والمؤهل

العلمي، والعمر، والخبرة، والمركز الوظيفي).

أما الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد إدارة المعرفة حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (حسن، 2008؛ المطاعني، 2008؛ الغامدي، 2008؛ Aguiar, 2009) وهذه الأبعاد هي (البعد التكنولوجي وتمثله الأسئلة (1-8)، والبعد الاجتماعي (9-16) البعد التنظيمي (17-28).

أما الجزء الثالث: فخصص لتحديد أبعاد التطوير التنظيمي وتم تطوير هذه الأبعاد بالرجوع إلى الاستبانات التي صممها كل من (الصفيان، 2004؛ القريوتي والعنزي، 2004؛ الصقية، 2005؛ الفضلية، 2008) وهذه الأبعاد هي (الحوافز وتمثله الأسئلة (29-33)، والتدريب (34-37)، وفاعلية الإجراءات (38-42)، والوصف الوظيفي(43-46) وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي ابتداء (1-5) مستويات، حيث تعطى درجة(1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة(2) ينطبق نادراً، ودرجة(3) ينطبق أحياناً، ودرجة(4) ينطبق غالباً، ودرجة(5) ينطبق دائماً.

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، ما يؤكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين عمليتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	المتغير		تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
1	البعد التكنولوجي		8-1	0.88	0.86
2	البعد الاجتماعي		16-9	0.89	0.87
3	البعد التنظيمي		28-17	0.86	0.85
3-1		إدارة المعرفة	28-1	-	-
1	الحوافز		33-29	0.88	0.85
2	التدريب		37-34	0.89	0.86
3	فاعلية الإجراءات		42-38	0.92	0.89
4	الوصف الوظيفي		46-43	0.87	0.84
4-1		التطوير التنظيمي	46-29	-	-

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (SPSS.16.1) فـي معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضـياتها، وفقـاً للمعالجـات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خـصائص عينـة الدراسـة، وحـساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- تحليل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبـار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التـابع وأبعاده.

3- تحليـل الانحـدار المتعـدد المتـدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبـؤ بـالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبـار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ

(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيـرات الشخـصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيـرات المـستقلة والتابعـة وأبعادها، إضافة إلى استخدام اختبـار S-N-K (Student Newman's keul) للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وللمجالات التي تنتمي لها، وذلك لمعرفة تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لمتغيراتِ إدارة المعرفة وأبعادِها، وكذلك لمعرفة تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لمتغيراتِ التطوير التنظيمي وأبعادِه، وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة على مقياس ليكرت (5) تنطبق دائماً، (4) تنطبق غالباً، (3) تنطبق أحياناً، (2) تنطبق نادراً، (1) لا تنطبق أبداً إلى معامل القياس الآتي:

الإجابة من أقل من 2.49 تدل على درجة منخفضة المستوى

الإجابة من 2.50-3.49 تدل على درجة متوسطة المستوى

الإجابة من 3.50 فأكثر تدل على درجة مرتفعة المستوى

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الدراسة.

ولاختبار فرضيات الدراسة الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمتغيراتِ إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي (الحوافز، والتدريب، وفاعلية الإجراءات، والوصف الوظيفي).

ولاختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي) وإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، وتم تطبيق اختبار S-N-K (Student Newman's keul) للمقارنات البعدية.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى أدراك العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي)؟

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات إدارة المعرفة.

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-8	البعد التكنولوجي	3.37	0.69	2	متوسط
9-16	البعد الاجتماعي	3.13	0.72	3	متوسط
17-28	البعد التنظيمي	3.57	0.56	1	مرتفع
1-28	إدارة المعرفة	3.36	0.59	-	متوسط

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّ (البعد التنظيمي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.56)، في حين جاء (البعد الاجتماعي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.72). ويفسر ذلك أن توافر أبعاد إدارة المعرفة يعد مؤشراً إيجابياً؛ لان مواكبة المعرفة صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المؤسسة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لأبعـاد إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض وهي كما يلي:

1. البعد التكنولوجي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات البعد التكنولوجي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.4	تتوفر لدى المستشفى الذي اعمل فيه وسائل إدخال تتناسب واحتياجات العمل.	3.45	1.00	متوسط
.6	تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه لتوظيف المعرفة في المستشفى.	3.44	1.04	متوسط
.7	تتناسب شبكة المعلومات المتوفرة مع الاحتياجات اللازمة لاستخدام المعرفة في المستشفى.	3.41	1.02	متوسط
.3	تتوفر لدى المستشفى الذي أعمل فيه أجهزة حواسيب ملائمة لتوظيف إدارة المعرفة.	3.40	0.97	متوسط
.8	يستخدم المستشفى الذي أعمل فيه كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها بشكل يسهل استخدامها وتوزيعها.	3.39	0.99	متوسط
.1	لدى المستشفى الذي أعمل فيه تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني وغيرها.	3.36	1.01	متوسط
.2	توفر شبكة المعلومات المستخدمة في المستشفى الذي أعمل فيه قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من توظيف المعرفة.	3.30	0.98	متوسط
.5	تتناسب وسائل إخراج المعلومات مع احتياجات العمل في المستشفى.	3.23	1.02	متوسط
8-1	البعد التكنولوجي	3.37	0.69	متوسط

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للبعد التكنولوجي بوصفه بعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.69)، وقد احتلّت الفقرة (4) (تتوفر لدى المستشفى الذي أعمل فيه وسائل إدخال تتناسب واحتياجات العمل) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.00)، في حين جاءت الفقرة (5) (تتناسب وسائل إخراج المعلومات مع احتياجات العمل في المستشفى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.02)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

2. البعد الاجتماعي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات البعد الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16.	يقوم المستشفى بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي.	3.56	0.98	مرتفع
9.	يشجع المستشفى الذي أعمل فيه تنمية مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الإدارية	3.46	1.01	متوسط
10.	يشجع المستشفى نقل المعارف والمعلومات بين الأقسام المختلفة	3.36	1.01	متوسط
13.	ينظر المستشفى إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الإستراتيجي	3.06	1.02	متوسط
15.	يسهل المستشفى وصول الأفراد للمعلومات الخاصة بإداراتها.	3.01	1.00	متوسط
14.	يحاول المستشفى تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد البيانات لديها	2.91	0.99	متوسط
12.	يعتبر المستشفى تقنيات الاتّصالات إحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات بين أقسام المستشفى المختلفة.	2.88	1.01	متوسط
11.	يشجع المستشفى عملية الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبات المتعاملين.	2.82	1.03	متوسط
9-16	البعد الاجتماعي	3.13	0.72	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للبعد الاجتماعي بوصفه بعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.72)، وقد احتلّت الفقرة (16) (يقوم المستشفى بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (11) (يشجع المستشفى عملية الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبات المتعاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري(1.03)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة عدا الفقرة رقم (16) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

3. البعد التنظيمي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات البعد التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22.	تكتسب إدارة المستشفى المعرفة من المنظمات المشابهة لها في العمل.	3.76	1.01	مرتفع
24.	يتم تداول المعرفة بين العاملين من مصادرها المختلفة	3.72	0.99	مرتفع
23.	تكتسب إدارة المستشفى المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.	3.70	1.02	مرتفع
26.	استخدام المعرفة يساعد المستشفى على تلمس الاحتياجات التدريبية اللازمة .	3.64	0.56	مرتفع
18.	تستخدم إدارة المستشفى أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.	3.63	0.94	مرتفع
19.	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يمر بها المستشفى وحفظها في قواعد البيانات كأنظمة خبرة .	3.55	1.03	مرتفع
21.	توفر إدارة المستشفى بيانات تساعد العاملين بها على أيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم في العمل.	3.53	0.91	مرتفع
20.	تسعى إدارة المستشفى إلى إيجاد بيانات منظمة لتوظيف المعرفة بين الإدارة والأقسام .	3.53	0.99	مرتفع
25.	استخدام المعرفة في المستشفى يساعد على التعرف على رغبات وتطلعات الجمهور.	3.51	0.96	مرتفع
27.	تطلع إدارة المستشفى على نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة بتطوير المعرفة.	3.50	1.00	مرتفع
17.	تقوم إدارة المستشفى بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمستشفى من أجل توفيرها.	3.46	1.04	متوسط
28.	استخدام المعرفة من قبل العاملين يساعد المستشفى على الإبداعية والتطوير .	3.32	1.04	متوسط
17-28	البعد التنظيمي	3.57	0.56	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للبعد التنظيمي بوصفه بعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة (22) (تكتسب إدارة المستشفى المعرفة من المنظمات المشابهة لها في

العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.01)، في حين جاءت الفقرة (28) (استخدام المعرفة من قبل العاملين يساعد المستشفى على الإبداعية والتطوير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (1.04)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرتين (17، 28) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى أدراك العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للتطوير التنظيمي (الحوافز، والتدريب، وفاعلية الإجراءات، والوصف الوظيفي)؟

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات التطوير التنظيمي.

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33-29	الحوافز	3.43	0.62	4	متوسط
37-34	التدريب	3.72	0.53	3	مرتفع
42-38	فاعلية الإجراءات	3.81	0.52	1	مرتفع
46-43	الوصف الوظيفي	3.80	0.49	2	مرتفع
46-29	التطوير التنظيمي	3.69	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للتطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّ بعد (فاعلية الإجراءات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.52)، في حين جاء بعد (الحوافز) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.62). ويفسر ذلك أن العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية، وبالذات (الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة ، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لأبعاد التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض وهي كما يلي:

1. الحوافز:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الحوافز مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30.	يشجع التطوير الإداري المستشفى على تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره .	3.47	0.98	متوسط
33.	أسهمت برامج التطوير الإداري في ربط الحوافز بالإنتاجية	3.45	1.01	متوسط
31.	ساهم التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية.	3.43	0.96	متوسط
32.	ساهم التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية.	3.41	0.99	متوسط
29.	أسهمت جهود التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها .	3.39	1.03	متوسط
29-33	الحوافز	3.43	0.62	متوسط

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لبعد الحوافز بوصفه بعداً من أبعاد التطوير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.62)، وقد احتلّت الفقرة (30) (يشجع التطوير الإداري المستشفى على تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (29) (أسهمت جهود التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.03)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

2. التدريب:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
34.	ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجـاد خطـط واضـحة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم في المستشفى .	3.87	0.93	مرتفع
37.	شجعت برامج التطوير الإداري المسؤولين على متابعـة نتـائج التدريب .	3.71	0.97	مرتفع
36.	ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية باحتياجـات الموظفين.	3.68	0.99	مرتفع
35.	ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لرفـع كفاءة الموظفين في المستشفى .	3.60	0.98	مرتفع
34-37	التدريب	3.72	0.53	مرتفع

يظهر من الجدول (10) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لبعد التدريب بوصفه بعداً من أبعاد التطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتلّت الفقرة (34) (ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم في المستشفى) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاءت الفقرة (35) (ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين في المستشفى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3. فاعلية الإجراءات:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد فاعلية الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
39.	جعلت برامج التطوير الإداري عمليات تقييم العمل وتوزيع المهام في المستشفى تُسير بطريقة منطقية.	4.01	0.88	مرتفع
38.	ساهمت جهود التطوير الإداري وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.	3.92	0.91	مرتفع
40.	أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجـراءات العمـل فـي المستشفى.	3.76	0.93	مرتفع
42.	ساهمت جهود التطوير الإداري وآلياتها في تخفيض الوقـت الـلازم لأداء العمل	3.75	0.92	مرتفع
41.	أسهمت برامج التطوير الإداري في المستشفى في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.	3.63	0.96	مرتفع
38-42	فاعلية الإجراءات	3.81	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول (11) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لبعد فاعلية الإجراءات بوصفه بعداً من أبعاد التطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري(0.52)، وقد احتلّت الفقرة (39) (جعلت برامج التطوير الإداري عمليات تقييم العمل وتوزيع المهام في المستشفى تُسير بطريقة منطقية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.88)، في حين جاءت الفقرة (41) (أسهمت برامج التطوير الإداري في المستشفى في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.96)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. الوصف الوظيفي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الوصف الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
46.	ساهمت جهود التطوير الإداري في ربط ألقاب الوظائف بمهـام الوظيفة وواجباتها .	3.84	0.91	مرتفع
43.	تساهم جهود التطوير الإداري في وصـف الوظـائف وبيـان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق .	3.82	0.97	مرتفع
45.	تساهم برامج التطوير الإداري في تحديث الوصـف الـوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر .	3.81	0.98	مرتفع
44.	تساهم جهود التطوير الإداري في جعل عملية اختيـار وتعيـين الموظفين تستند إلى متطلبـات الوظيفـة ومعـايير الوصـف الوظيفي.	3.73	0.99	مرتفع
43-46	الوصف الوظيفي	3.80	0.49	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لبعد الوصف الوظيفي بوصفه بعداً من أبعاد التطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.49)، وقد احتلّت الفقرة (46) (ساهمت جهود التطوير الإداري في ربط ألقاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة (44) (تساهم جهود التطوير الإداري في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجـراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمـة البيانـات لافتراضـات تحليـل

الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم (13) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (13) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح (1.314 –2.263)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
البعد التكنولوجي	0.313	1.404	0.370
البعد الاجتماعي	0.464	2.263	0.210
البعد التنظيمي	0.561	1.314	0.266

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (13) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التطوير التنظيمي	الانحدار	(3، 416)	0.623	106.923	15.275	*119.99	0.000
	الخطأ			64.667	0.127		
الحوافز	الانحدار	(3، 416)	0.492	148.398	21.200	*66.456	0.000
	الخطأ			165.993	0.327		
التدريب	الانحدار	(3، 416)	0.471	134.367	19.195	*64.879	0.000
	الخطأ			146.732	0.289		
فاعلية الإجراءات	الانحدار	(3، 416)	0.512	164.435	23.491	*76.05	0.000
	الخطأ			156.915	0.309		
الوصف الوظيفي	الانحدار	(3، 416)	0.398	133.326	19.047	*48.054	0.000
	الخطأ			201.350	0.396		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظـراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (7، 508)، حيث إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (62.3%) من التباين في بعد (التطوير التنظيمـي)، كمـا تُفـسر أيـضاً (49.2%) مـن التبـاين فـي بعد(الحوافز)، وتُفسر أيضاً (47.1%) من التباين في بعد(التدريب)، وفسرت أبعـاد إدارة المعرفة (51.2%) من التباين في بعد (فاعلية الإجراءات)، كما تُفسر أيـضاً (39.8%) من التباين في بعد (الوصف الوظيفي)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد إدارة المعرفة في تفسير الأبعاد التابعة للتطوير التنظيمي. وبناء على ذلك نـستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التكنولوجي	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000
البعد الاجتماعي	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
البعد التنظيمي	0.210	0.041	0.237	*5.176	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.665، 4.816، 5.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq$0.05) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، كما يتضح من الجدول رقم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من

التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التكنولوجي (57.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.1%) من التباين في التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير التنظيمي من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التكنولوجي	0.507	*9.307	0.000
البعد التنظيمي	0.572	*6.548	0.000
البعد الاجتماعي	0.621	*3.371	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض

أبعاد إدارة المعرفة	B	**الخطأ المعياري**	Beta	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
البعد التكنولوجي	0.275	0.068	0.234	*4.038	0.000
البعد الاجتماعي	0.227	0.062	0.218	*3.678	0.000
البعد التنظيمي	0.241	0.062	0.229	*3.860	0.000

* غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.038، 3.678، 3.860) على التوالي، وهـي قيم معنويـة عند مستوى دلالـة

(α ≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التكنولوجي (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.9%) من التباين في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالحوافز من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التكنولوجي	0.407	*7.002	0.000
البعد التنظيمي	0.459	*5.784	0.000
البعد الاجتماعي	0.489	*4.932	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعـد التنظيمي) في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التكنولوجي	0.443	0.068	0.413	*6.564	0.000
البعد الاجتماعي	0.157	0.074	0.131	*2.133	0.034
البعد التنظيمي	0.215	0.045	0.230	*4.757	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي) هي أكثر متغيرات التطوير التنظيمي تأثيراً في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.564، 4.757)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (البعد الاجتماعي) له أثر في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.133)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (41.6%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي، حيث فسر مع البعد التكنولوجي (46.9%) من التباين في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (البعد الاجتماعي) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتدريب من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التكنولوجي	0.416	*9.188	0.000
البعد التنظيمي	0.469	*4.126	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (البعد الاجتماعي)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التكنولوجي	0.367	0.055	0.363	*6.606	0.000
البعد الاجتماعي	0.197	0.056	0.192	*3.499	0.001
البعد التنظيمي	0.248	0.060	0.221	*4.112	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.606، 3.499، 4.112) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التكنولوجي (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي، حيث فسر مع المتغيرين السابقين (50.9%) من التباين في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية الإجراءات من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التكنولوجي	0.423	*9.909	0.000
البعد التنظيمي	0.486	*6.768	0.000
البعد الاجتماعي	0.509	*4.606	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعـد التنظيمي) في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التكنولوجي	0.262	0.047	0.247	*5.561	0.000
البعد الاجتماعي	0.171	0.048	0.183	*3.585	0.000
البعد التنظيمي	0.195	0.053	0.191	*3.679	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.561، 3.585، 3.679) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لإدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي، حيث فسر مع

البعد التكنولوجي (35.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي، حيث فسر مع المتغيرين السابقين (39.1%) من التباين في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالوصف الوظيفي من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التكنولوجي	0.266	*7.948	0.000
البعد التنظيمي	0.351	*5.790	0.000
البعد الاجتماعي	0.391	*5.661	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد العينة لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) في تصورات أفراد العينة لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)، وتطبيق اختبار (S-N-K) (Student Newman keuls) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

الجدول (25)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، والعمر، والنوع الاجتماعي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 417)	1.962 59.629	0.981 0.143	*6.178	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 416)	4.356 57.236	1.452 0.138	*9.514	0.000
المركز الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 416)	0.714 60.878	0.238 0.146	**1.465	0.224
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 416)	3.351 58.241	1.117 0.140	*7.192	0.000

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة احصائياً

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (26) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين نحـو(إدارة المعرفـة) تعـزى لمتغيـر (النـوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.147)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحـو(إدارة المعرفـة) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي). ويبين الجدول (26) أن الفروق بالنـسبة للنـوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.68)، ومتوسط إجابة الإناث (3.39). وما يفسر هـذه النتيجـة أن الذكور هم أكثر اهتماماً بإدارة المعرفة، حيث إنهم عادةً ما يكونون أكثـر اطّلاعـاً على المعلومات الخاصة بالعمل وأكثر حرية في التعبير عن آرائهم والإفصاح عـن شخصيتهم من الإناث في المجتمعات المحافظة.

الجدول (26)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة

تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	ذكور	3.68	0.38	*5.147	0.000
	إناث	3.39	0.44		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لمتغيـر المؤهـل العلمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في إدارة المعرفـة تبعـاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمـي في إدارة المعرفة، حيث وجدت أن (F=6.178) ومـستوى الدلالـة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضـية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتـائج اختبـار S-N-K (Student

(Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (27) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وذوي المؤهل (دبلوم كلية مجتمع فأقل)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ووجـدت فـروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلمـا زاد مؤهل الفرد العلمي أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل.

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فأقل	3.36	-	-	*0.23
بكالوريوس	3.41	-	-	*0.18
دراسات عليا	3.59	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إدارة المعرفة حيـث وجدت أن (F=9.514) ومستوى الدلالة (α =0.000)وهذه النتيجة معنويـة عنـد مستوى دلالة(α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلـق بهـذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنـات البعدية، حيث يبين الجدول (28) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحـصائية بـين ذوي سنوات الخبرة (5سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (16 سـنة فـأكثر) ولـصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحـصائية بين ذوي وسنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وذوي سنوات الخبرة (6-10 سـنوات) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالـة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) وذوي سنوات الخبرة (5سـنوات فأقل) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر تلك النتيجـة

أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه فتزداد معرفته الإدارية.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.25	-	-	*0.24	*0.40
6-10 سنوات	3.43	-	-	-	*0.22
11-15 سنة	3.49	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.65	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المركز الوظيفي في إدارة المعرفة؛ حيث وجدت أن (F=1.465) ومستوى الدلالة (α =0.224) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في إدارة المعرفة؛ حيث وجدت أن (F=7.192) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول (29) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار

(31-40 سنة) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل زادت تبعـاً لـذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل، الأمر الذي يؤهله للتعامـل مـع إدارة المعرفة ويكون أكثر عطاء وتوظيفاً لها.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.30	-	-	-	0.32
31-40 سنة	3.39	-	-	-	*0.23
41-50 سنة	3.47	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.62	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) في تصورات أفراد العينة للتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)

الجدول (30)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين للتطوير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 417)	5.373 87.592	2.686 0.210	*11.501	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 416)	2.452 90.513	0.817 0.218	*3.377	0.018
المركز الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 416)	3.949 89.016	1.316 0.214	*5.530	0.001
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 416)	5.619 87.346	1.873 0.210	*8.020	0.000

* ذات دلالة إحصائية على (α ≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتطوير التنظيمي تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (التطوير التنظيمي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.985)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (التطوير التنظيمي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي). ويبين الجدول (31) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.81)، ومتوسط إجابة الإناث (3.62).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
التطوير التنظيمي	ذكور	3.81	0.52	*2.985	0.003
	إناث	3.62	0.49		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التطوير التنظيمي؛ حيث وجدت أن (F=11.501) ومستوى الدلالة (0.000= α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويبين الجدول (32) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل (دبلوم كلية مجتمع فأقل) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ووجدت فروقاً ذات

دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا).

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التطوير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فأقل	3.56	-	-	*0.41
بكالوريوس	3.66	-	-	*0.31
دراسات عليا	3.97	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التطوير التنظيمي؛ حيث وجدت أن (F=3.377) ومستوى الدلالة (α =0.018) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، ما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول (33) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (5سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التطوير التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.54	-	-	-	*0.30
6-10 سنوات	3.62	-	-	-	-
11-15 سنة	3.67	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.84	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتطـوير التنظيمـي تبعـاً لمتغيـر المستوى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في التطوير التنظيمـي تبعـاً لمتغير المركز الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحـصائية لمتغيـر المـستوى الوظيفي في التطوير التنظيمي؛ حيث وجـدت أن (F=5.530) ومـستوى الدلالـة (α =0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، ممـا يقتـضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول (34) أن هنالـك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المركز الوظيفي (مدير إدارة) وذوي المركـز الوظيفي (موظف) ولصالح العاملين ذوي المركز الوظيفي (مدير إدارة). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المركز الوظيفي (مدير إدارة) وذوي المركـز الوظيفي (رئيس قسم) ولصالح العاملين ذوي المركز الوظيفي (مدير إدارة).

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التطوير التنظيمي حسب متغير المركز الوظيفي

فئات المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	موظف
مدير إدارة	3.90	-	-	-	-
نائب مدير إدارة	3.70	-	-	-	-
رئيس قسم	3.63	*0.27	-	-	-
موظف	3.59	*0.31	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في التطوير التنظيمي تبعـاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيـر العمـر فـي التطـوير التنظيمي؛ حيث وجدت أن (F=8.020) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيمـا

يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول (35) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بـين ذوي الأعمـار (31-40 سنة) وذوي الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمـار (41-50 سنة) وذوي الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التطوير التنظيمي حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.49	-	-	-	*0.37
31-40 سنة	3.57	-	-	-	*0.29
41-50 سنة	3.65	-	-	-	*0.21
51 سنة فأكثر	3.86	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلّ (البعد التنظيمي) المرتبة الأولـى، في حين جاء (البعد الاجتماعي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال توظيف المعرفة، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألاّ تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون

توظيف المعرفة والتكنولوجيا هي السمات المميزة لأداء خدماتها. ذلك أن إحساس العاملين بتوافر وظائف المعرفة يعد أحد المؤثرات المحفزة على إيجاد منظمات تتسم بالفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد إدارة المعرفة يساعد على استخدام أمثل لنظم المعلومات الحديثة. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال؛ وذلك من خلال توافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم في المستشفيات، وتوافر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوافر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة، كلّ ذلك يمكن أن يسهم في تحقيق فاعلية التطوير التنظيمي. كما أن توافر درجات مقبولة من مؤشرات المعرفة لدى العاملين يعد من أهم الركائز التي تساعد على توظيف منهجية إدارة المعرفة، لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة مخرجات العمل، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (بيدس، 2007) التي أشارت نتائجها إلى أن استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تسهم في فاعلية اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، وتتفق أيضاً مع دراسة (حسن، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة إدراك إدارة المعرفة وكذلك درجة ممارستها في المدارس الخاصة في مدينة عمان كانت متوسطة في جميع المجالات. وتتفق أيضاً مع دراسة (المطاعني، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة التي كانت مجالات الدراسة، وتتفق أيضاً مع دراسة (العطوي، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن وظائف إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

2. أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض للتطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بعد (فاعلية الإجراءات) المرتبة الأولى، في حين جاء بعد (الحوافز) في المرتبة الأخيرة


بين فقرات هذا البعد. وتفسر هذه النتيجة على أن المبحوثين ركزوا على فاعلية الإجراءات كأداة فعالة للتطوير الإداري، لذا تُعد فاعلية الإجراءات مطلباً مهماً للنمو المهني لدى العاملين نحو تحقيق التطور التنظيمي. ما يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل؛ وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء. كما ركز المبحوثون على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة، كما تُفسر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري ساهمت في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل. وجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية. وأوجدت برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل، وساهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر. كما يمكن أن تُفسر أن للمستشفيات توجهه نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية. إن جهود التطوير الإداري ساهمت في توظيف نظام المعلومات لرسم السياسات، وتحسين مستوى الأداء. وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال. والتقت نتائج هذه الدراسة مع جاءت دراسة (القريوتي، والعنزي، 2004) التي توصلت إلى أن التدريب باعتباره مظهراً رئيساً لجهود التطوير الإداري. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (المربع، 2006) التي توصلت إلى أن التطوير التنظيمي يساعد في رفع قدرات ومهارات العاملين، وفي الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة فاعلية أداء العمل. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الفضلية، 2008) التي توصلت إلى أن مستوى التطوير الإداري من وجهة نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ذو مستوى جيد.

3. دلّت النتائج على أن أبعاد إدارة المعرفة تُفسر (62.3%) من التباين في بعد (التطوير التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (49.2%) من التباين في بعد (الحوافز)،

وتُفسر أيضاً(47.1%) من التباين في بعد (التدريب)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (51.2%) من التباين في بعد (فاعلية الإجراءات)، كما تُفسر أيضاً (39.8%) من التباين في بعد (الوصف الوظيفي). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن توافر أبعاد إدارة المعرفة في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على تعزيز جهود التطوير التنظيمي، حيث إن توافر هذه الأبعاد يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات.

4. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي؛ حيث فسر مع البعد التكنولوجي (57.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.1%) من التباين في التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

5. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي



لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي؛ حيث فسر مع البعد التكنولوجي (45.9%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48.9%) من التباين في الحوافز كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

6. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية (البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي) هي أكثر متغيرات التطوير التنظيمي تأثيراً في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي، وإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (41.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي؛ حيث فسر مع البعد التكنولوجي (46.9%) من التباين في التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (البعد الاجتماعي) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

7. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) لها تأثير في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي؛ حيث فسر مع البعد التكنولوجي (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (50.9%) من التباين في فاعلية الإجراءات كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

8. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي) لها تأثير في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي لدى العاملين في العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وإن متغير البعد التكنولوجي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير البعد التنظيمي؛ حيث فسر مع

البعد التكنولوجي (35.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير البعد الاجتماعي؛ حيث فسر مع المتغيرين السابقين (39.1%) من التباين في الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير تابع.

9. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(إدارة المعرفة) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وأن الفروق بالنـسبة للنـوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور، وأنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغيـر المؤهل العلمي في إدارة المعرفة، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ويفسر ذلك أن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفـة يكـون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفـرد للعمـل عاليـاً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إدارة المعرفة لصالح العاملين ذوي سنوات الخبـرة (11-15 سـنة) و(16 سـنة فأكثر)، فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخـلاف المعينـين الجدد، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في إدارة المعرفـة وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاء.

10. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقـات ذات دلالـة إحـصائية لتـصورات المبحوثين نحو(التطوير التنظيمي) تعزى لمتغير (النوع الاجتمـاعي) وأن الفـروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التطوير التنظيمي وأن الفـروق لـصالح ذوي المؤهـل العلمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبـرة فـي التطوير التنظيمي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المركز الوظيفي في التطوير التنظيمـي لـصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة). ويرجع السبب فـي ذلـك إلـى أن المديرين عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العاليـة؛ حيث إنهم أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التطوير التنظيمـي الـذي يمـنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة

تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4. 4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز أبعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، وهذه التوصيات:

1. العمل على تعزيز أبعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، وعلى جميع المستويات الإدارية فيها، باعتبارها أحد المكونات الأساسية في إدارة المعرفة.
2. ضرورة أن تتبنى المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد التطوير التنظيمي ، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات توظيف المعرفة عند منتسبيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية، إتاحة الفرصة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على التزامهم وأدائهم لواجباتهم.
3. تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.

4. توفير مستوى من التزام الإدارة العليا يتجسد في تعزيز ثقافة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤيـة إسـتراتيجية واضـحة المعـالم للمنظمة وأهدافها. وذلك بتدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة، والتـزام المدراء والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة فـي صـياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المنظمة، بغية خلق منظمات معرفية فعالة.
5. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات لإدارة المعرفة أخرى وشمول قطاعات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثـل أسـلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وذلك من اجل إماطة اللثام عن النظام المعرفـي للإدارة العربية.

المراجع

أ. المراجع العربية

أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن، (2008)، **أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

أبو فارة، يوسف أحمد، (2004)، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان، 26-2004/4/28.

أبو قبة، عماد، محمود، (2004)، "**مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المركزية الأردنية**"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-2004/4/28..

إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2003)، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، عمان، الدار الجامعية، الأردن .

آل فطيح، حمد قبلان،(2008)، **دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

بيدس، عادل مصطفى، (2007)، **استخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

حجازي، هيثم علي، (2005)، **قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

الحجري حميد بن ناصر بن حمد، (2005)، **أثـر تفويض الـسـلطة علـى أداء القـيادات الإدارية في مـراكز الوزارات بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن

حسن، منال صبحي عبد الكريم، (2008)، **إستراتيجية إدارية تربويـة مقترحـة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

حسنين، حسين، (2005)، **تحديد الاحتياجـات التدريبيـة، مـوارد وأدوات**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحميري، إلهام حسن أحمد، (2001)، **مستوى الروح المعنويـة لمدرسـي المرحلـة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسـية فـي مـدارس أمانـة العاصمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

الخرفان، ولاء، (2007)، **علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتهـا بالحوافز والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التـدريس**، رسـالة دكتـوراه غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

دورلنغ كندرسلي، (2001)، **الإدارة المبادئ الأساسية**، ترجمة: عبد الحكـيم أحمـد الخزامي، مكتبة لبنان، بيروت.

الدورى، زكريا، العزاوى، بشرى،(2004)، " **إدارة المعرفة وانعكاسـاتها علـى الإبداع التنظيمي**"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة فى العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن ، 2004/4/28/26.

رحيم، حسين، (2005)، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، مجلد(2) ص ص 27-58.

الزامل، ريم،(2003)، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة،" الانترنت: موقع **مجلة العالم الرقمي**، العدد (16)، متوفر عبر شبكة الانترنت: http://www.hrdiscussion.com (جرت زيارة الموقع في 2009/1/4).

الزريقات، خالد، (2010)، أثر إدارة المعرفة على فاعليـة اتخـاذ القـرار فـي الشركات المساهمة العامة الأردنية، **دراسـات،العلوم الإداريـة**، مجلـد.(37)، عدد.(2)، ص ص.114-134.

الزعبي، دلال محمد ذياب، (2004)، درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد5، العدد 3، 44-69.

الساعدي عـلاء، وحـريم حـسين، (2004)، دور إدارة المعرفـة وتكنولوجيـا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطـاع الـصناعات الدوائية بالأردن، **مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة** تصدر عن جامعة البترا، المجلد (8) ، العدد (2)، ص ص 121-146.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، دار عالم الكتاب الحديث، اربد- الأردن.

الصفيان، فهد بن ناصر الصفيان، (2004)، **علاقة التطـوير التنظيمـي بفاعليـة القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على جوازات مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصقية، فهد إبراهيم حمد، (2005)، **التطوير التنظيمي ومدى مقاومـة العـاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

طاشكندي، زكيه بنت ممدوح، (2007)، **إدارة المعرفة: أهميتها و مـدى تطبيـق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المـشرفات الإداريـات بـإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة ، جامعة أم القرى.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (2001)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط3، عمان، دار وائل.

عباس، عبدالحميد محمد،(2003)، الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمـن الكـويتي، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد 32، العدد4، ص ص 107-129.

العتيبي، ياسر عبد ا تركي،(2007)، **إدارة المعرفـة وإمكانيـة تطبيقهـا فـي الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عساف، عبد، وعساف، هدى، (2007)، الحوافز ومستواها ومصادرها ومجالاتهـا لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)، **مجلة النجاح للأبحاث**، المجلد(21)، العدد(3)، ص ص 891-918.

عصفور، محمد شاكر، (2007)، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العطوي، فهد، (2008)، "**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتـة، الكـرك، الأردن.

العقيلي، عمر، (2005)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد اسـتراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان.

العلواني، حسن، (2001)، " **إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية**"، متـوفر عبر شبكة الانترنت http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public..

العميان، محمود سليمان، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمـال**، دار وائل للنشر، عمان.

عوايص، شريف نايف أحمد، (2008)، **التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم وأثـره على جودة العمل: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود**، رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

عيسان، صالحة عبد ا ، العاني وجيهة ثابت،(2008)، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، **البصائر، مجلة علمية محكمة** تصدر عن جامعة البترا، المجلد(12) العدد (1)، ص ص 59-106

الغامدي، نوال سعيد عبـدا ،(2008)، **إدارة المعرفـة كمـدخل لتطـوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغرايبة، خالد، (2003)، " **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبـداع الإداري لـدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الفضلية، محمد بن عبد ا ، (2008)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بـإدارة الوقـت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمـن الخاصـة بمدينـة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلـوم الأمنيـة، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر، عمان.

القريوتي، محمد قاسم والعنزي، عوض خلف، (2004). جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييميه ميدانية، **دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة**، الرياض، م (4)، ع (3)، 573-626 .

الكبيسي، عامر، (2005)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتـب الجـامعي الحديث الإسكندرية.

الكندي، نادية عبد ا ، (2008)، **متطلبات تطبيـق إدارة المعرفـة فـي جامعـة السلطان قابوس "دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعـة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

اللوزي، موسى سلامة، (2002). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثـره علـى مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانيـة، **مجلـة دراسات: العلوم الإدارية**، الجامعـة الأردنيـة، م(29)، ع(1)، ص ص 98-117.

ماهر، أحمد والهجرسي، جلال والدعيج، محمـد والعجمـي، راشـد، (2002)، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجالي، ايمان، (2009)، " **اثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة مؤتـة، الكرك، الأردن.

المجالي،آمال، (2009)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سـلطة العقبـة الاقتـصادية الخاصـة" **دراسات،العلوم الإدارية**، مجلد.(36)، عدد.(1)، ص ص.140-166.

المخلافي، عبد الواسع عبد الغني سيف، (2000). **أداء مؤسسات الإعلام الحكومية في الجمهورية اليمنية: المشكلات الإدارية والبيئة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

المربع، صالح بن سعد، (2006)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء: من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجـوازات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مرعي، محمد، (2009)، **التميز الإداري في التطـوير التنظيمـي و المؤسـسي (تصميم الهياكل التنظيمية، و توصيف الوظائف**)، القاهرة دار حازم.

المطاعني، علي بن حمد بـن علـي، (2008)، **بنـاء أنمـوذج لإدارة المعرفـة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان**، رسالة دكتـوراه غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مقبل، أمل سليم، (2003)، **درجة التزام مديري مدارس وكالة الغـوث الدوليـة فـي منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمـون**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2010)، **إدارة المعرفة الممارسات والمفـاهيم**، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

المومنى، خالد، محمد، (2005)، " **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفـة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانية)** "، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ياسين، سعد غالب،(2007)، **إدارة المعرفة المفاهيم النظم التطبيقات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية

Abendschein, L, (2004) **Rewards and Recognition: An assessment of Strategies to Retain and Motivate Employees in Institutions of Higher Education**, State University Of New York Empire State College, Dissertation Abstract Internationals, P.88, HH (AAT 1419672)

Aguiar, L, (2009), **Applying Knowledge Management for Research And Development in the Pharmaceutical Industry**, D.M. Dissertation, (Doctor of Management), University of Phoenix, (USA).

Alavi M. & Liedner, G. (2002) **Images of Organization, Thousand Oasks: Sage Publications, London**: Thomson learning.. San Francisco: Jossey-Bass.

Awad E M. and Ghaziri H. M. (2004**), Knowledge Management**, New Jersey: Person Education, Inc., International Edition.

Bapuji, H., Crossan, M. (2005), **External Knowledge Management Strategies and Firm Performance,** in Gherardi, S., Nicolini, D. (Eds),The Passion for Learning, University of Trento, Trento, Vol. (1), pp.522-40.

Barnett, Michelle L(2005) Organizational Development: A Comparison Of Individual And Organizational Level Change, **Human Relations,** Vol (39), Issue (8), pp:683-724.

Broadbent, M, (2002), **The Phenomenon of Knowledge Management: What Does it Mean to Information Profession** 14/4/2002. available at: http://www.sla.org/pubs/serial/io/

Byounggu C., Simon, K. P., and Joseph, G. D. (2006), "Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarily Theory-based Approach", **Omega**, Vol (36). Issue (2), pp 51-235.

Cacioppe R, (1999), Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 20 Issue: 6, pp.302-314.

Cortada, James, and John Woods, (2003), **Knowledge Management**, Boston: Butterworth-Heinemann, Woburn, Mass.: Butterworth-Heinemann

Cunningham J. Barton, James S. Kempling, (2009), Implementing change in public sector organizations, **Management Decision**, Vol. (47), No. (2),, Page:330 – 344.

Cusick A, (2005), Organizational development facilitates effective regulation compliance, **Leadership & Organization Development Journal**. Volume: 26 ,Issue: 2 , Page: 106 - 119

Daft, R.F, (2001), **Organization Theory and Design**, Cincinnati: South-Western, College Publishing.

Dennis R. Self, Schraeder M, (2009), Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. (30), No. (2), , Page: 167 - 182

Desouza, K C., (2006), **Knowledge Management Maturity Model: Theoretical development and preliminary Empirical Testing**, Ph.D. Dissertation, University of Illinois at Chicago, (USA).

Dudeja, J (2002) **Date Mining and Knowledge Management in Higher Education- Potential Applications**. (ERIC#: ED474143).

Dueck, G., (2001), Views of Knowledge are Human Views, **IBM Systems Journal**, Vol. (40), No. (4), pp. 885-888.

Dwyer B, (2001), Successful training strategies for the twenty-first century: using recent research on learning to provide effective training strategies, **International Journal of Educational Management**, Volume: 15 Issue: 6 Page: 312 – 318.

Eileen P-I, (2003), Appraisal training focused on what really matters, : **International Journal of Educational Management**, Volume: 17 Issue: 6 Page: 254 – 261.

Fearnley, P. and Horder, M, (1997), **What is knowledge management? Knowledge Management in the Oil & Gas Industry**, London Conference Proceedings Notes.

Feliciano, J. L, (2007), **The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization**, Ph.D Dissertation, Pace University, (USA).

Foster, R, (2007), **Individual Resistance, Organizational Justice, And Employee Commitment To Planned Organizational Change,** Ph.D. Dissertation, University of Minnesota.

Grover, V., and Davenport, T, (2001), "General Perspectives on Knowledge Management", **Journal of Management Information System**, Vol. (18), No. (1),, pp. 5-21.

Hackett, Brian., (2003), **Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn**. The Conference Board.

Haga, B , (2008), **Selected Public Sector Organizational Paradigms And Organizational Development Interventions: An Analytical Framework Within Public Sector Situations**, Ph.D. Dissertation, University of Minnesota.

Herschel, H, (2000), Knowledge Management Strategies and Firm Performance, **Journal Of Operation Management**, Vol.(1),PP.522-540.

Holsapple P, Singh S, (2001), **Knowledge Management Systems: Theory& Practice**, London: Thomson Learning.

MacAndrew, A, Analoui, F, Poole, P. P, (2004), **Adaptive Workflow to Support Knowledge intensive Tasks.** The University of Edinburgh. Available on: //www.aiai.ed.qc.uk/.

Malhotra, Y, (2003), **Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development. United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs**: Division of Public Administration and Development Management, New York, 4 – 5.

Martensson, M, (2000), A critical Review of Knowledge management as Management tool, **The Journal of Knowledge management**, Vol.4 No. 3, p205

Martin,J, (2005), Knowledge Management – The Air Force Way Ahead" **European Management Journal** Vol. (20), No.(5), pp. 459–469.

Montana, J.C. (2000), The legal system and knowledge management, **The Information Management Journal**, Vol. (37), No. (2), July, pp.54-57.

Nattajan, S, (2000), **Knowledge Management Enabling Business Growth**, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), **The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, (New York: Oxford University Press), pp. 21-23.

Paauwe, J ,Roger W. (2001)., Seven key issues for management development. **The Journal of Management Development**. 20(2): 90.

Park, H., Ribiere, V., Schulte, W.D. Jr (2004), "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology impletementation success", **Journal of Knowledge Management**, Vol. (8), No. (3),, pp.106-17.

Pervaiz K. Ahmed K. K. Lim, Ann Y. E. Loh, (2002), **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann.

Pilar J, José J. Céspedes L, Ramón V (2004), Training practices and organizational learning capability: Relationship and implications, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 28 Issue: 2/3/4 Page: 234 – 256.

Reinhardt, R., Bornemann, M., Pawlowsky, P., Schneider, U. (2001), **"Intellectual capital and knowledge management – the measuring perspective"**, Nonaka (Eds),Handbook on Organizational Learning,.

Robbins, Stephen (2001), **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey: prentice Hall, 2000.

Rosenberg, M.J. (2001), **E-Learning: Strategies For Delivering Knowledge In The Digital Age**, New York: Mcgraw Hill.
Ruggles, R., (2008), The State of Nation: Knowledge Management in Practice, **California Management Review**, Vol. (4), No. (3), pp 80-90
Seng, C.V., Zannes, E & Pace, R.W, (2002), The Contributions of Knowledge Management to Workplace Learning. **Journal of Workplace Learning,** 14 issues, 138-147, Online Journal Emerald.
Singh, S, (2008), **The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management**, Ph.D. Dissertation, Queen's University, (Canada) .
Sveiby, K. (2001). What is Knowledge Management?. Community Intelligence Labs. Available on: Http://www.co-I-I.com/coil/knowledge...whatishm.
Teece, J.C., (2000), "Organizational Knowledge, Learning, and Memory: Three Concepts in Search of a Theory". **Journal of Organizational Change Management**. Vol.9 , No.1 , pp. 70 - 73.
Thierauf, S, (2003), Knowledge Management , Are We in the Knowledge Management Business? Ariadne, Available on :http://WWW.rdg.ac.uk/Libweb.
Todd, R J; Southon, G, (2000), **Knowledge Management: Education for Information Professionals in the Age of the Mind Proceeding of the ASIS Annual Meeting**. (37), 503-18.
Turban, E., McLean, E., and Wetherbe, J.,(2001), **Information technology for strategic advantatge**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore.
Verspej, J(1999), **Knowledge Management System or Culture**, Industry week. Vol. (248), No. (15), pp20-23.
Wang, J, (2006), **Knowledge Management In Innovation Teams: A Case Study Of An IT Development Institute in Taiwan**, Ph.D. Dissertation, University of Southampton (United Kingdom).
Wasonga, T, A. (2007). Using Technology to Enhance Collaborative Learning, **International Journal of Education Management**, Vol. (21), No. (7), 585-592.
Wiig, K,(2003) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking," **Knowledge Management**, Vol. (9), No. (2), pp. 14-17.
Zack, M. H, (2003). "Managing codified knowledge." **Sloan Management Review** Vol. (40), No. (4), 45-58.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

حضرة الموظف الفاضل....حضرة الموظفة الفاضلة :.

صممت هذه الاستبانة للتعرف على" **مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**"، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكرا لكم تعاونكم ومؤكدا لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل لأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الشكر والاحترام

الباحث

ناجي بن مدا بن محمد أدم

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع اشارة(√) داخل القوسين اللذين يقابلان العبارة

1- النوع الاجتماعي : ( ) ذكر. ( ) أنثى

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- المؤهل التعليمي : ( ) دبلوم كلية مجتمع فأقل ( ) بكالوريوس .
( ) دراسات عليا .

4- الخبرة الوظيفية : ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) 16 سنة فأكثر .

5- المركز الوظيفي : ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم . ( ) موظف .

القسم الثاني: يرجى وضع اشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
	البعد التكنولوجي					
.1	لدى المستشفى الذي أعمل فيه تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني وغيرها.					
.2	توفر شبكة المعلومات المستخدمة في المستشفى الذي أعمل فيه قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من توظيف المعرفة.					
.3	تتوفر لدى المستشفى الذي أعمل فيه أجهزة حواسيب ملائمة لتوظيف إدارة المعرفة.					
.4	تتوفر لدى المستشفى الذي أعمل فيه وسائل إدخال تتناسب واحتياجات العمل.					
.5	تتناسب وسائل إخراج المعلومات مع احتياجات العمل في المستشفى.					
.6	تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه لتوظيف المعرفة في المستشفى.					
.7	تتناسب شبكة المعلومات المتوفرة مع الاحتياجات اللازمة لاستخدام المعرفة في المستشفى.					
.8	يستخدم المستشفى كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها بشكل يسهل استخدامها وتوزيعها.					
	البعد الاجتماعي					
.9	يشجع المستشفى الذي أعمل فيه تنمية مهارات ومعارف العـاملين في جميع المستويات الإدارية					
.10	يشجع المستشفى نقل المعارف والمعلومات بين الأقسام المختلفة					
.11	يشجع المستشفى عملية الوصول إلى المعلومات المتعلّقة برغبـات المتعاملين.					
.12	يعتبر المستشفى تقنيات الاتّصالات إحدى الوسـائل المهمـة لنقـل ومشاركة المعلومات بين أقسام المستشفى المختلفة.					
.13	ينظر المستشفى إلى المعرفة المشتركة باعتبارهـا أساسـاً لنجـاح التغيير الإستراتيجي					
.14	يحاول المستشفى تخزين خبرات الأفراد ومعـارفهم فـي قواعـد البيانات لديها					
.15	يسهل المستشفى وصول الأفراد للمعلومات الخاصة بإداراتها.					
.16	يقوم المستشفى بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
	البعد التنظيمي					
17.	تقوم إدارة المستشفى بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمستشفى من أجل توفيرها.					
18.	تستخدم إدارة المستشفى أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.					
19.	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يمر بها المستشفى وحفظها في قواعد البيانات كأنظمة خبرة .					
20.	تسعى إدارة المستشفى إلى إيجاد بيانات منظمة لتوظيف المعرفة بين الإدارة والأقسام .					
21.	توفر إدارة المستشفى بيانات تساعد العاملين بها على أيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم في العمل.					
22.	تكتسب إدارة المستشفى المعرفة من المنظمات المشابهة لها في العمل .					
23.	تكتسب إدارة المستشفى المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.					
24.	يتم تداول المعرفة بين العاملين من مصادرها المختلفة					
25.	استخدام المعرفة في المستشفى يساعد على التعرف على رغبات وتطلعات الجمهور.					
26.	استخدام المعرفة يساعد المستشفى على تلمس الاحتياجات التدريبية اللازمة .					
27.	تطلع إدارة المستشفى على نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة بتطوير المعرفة.					
28.	استخدام المعرفة من قبل العاملين يساعد المستشفى على الإبداعية والتطوير .					
	الحوافز					
29.	أسهمت جهود التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها .					
30.	يشجع التطوير الإداري المستشفى على تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره .					
31.	ساهم التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد سياسـة واضـحة وثابتة للحوافز المادية.					

لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً	العبارة	الرقم
					ساهم التطوير الإداري في المستشفى في إيجاد سياسـة واضـحة وثابتة للحوافز المعنوية.	.32
					أسهمت برامج التطوير الإداري في ربط الحوافز بالإنتاجية	.33
					التدريب	
					ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لتـدريب الموظفين ورفع كفاءتهم في المستشفى .	.34
					ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضـحة لرفـع كفاءة الموظفين في المستشفى .	.35
					ربطت برامج التطوير الإداري البـرامج التدريبيـة باحتياجـات الموظفين.	.36
					شجعت برامج التطوير الإداري المـسؤلين علـى متابعـة نتـائج التدريب .	.37
					فاعلية الإجراءات	
					ساهمت جهود التطوير الإداري وآلياتها في تقليل الروتين وزيـادة نسبة المرونة في العمل .	.38
					جعلت برامج التطوير الإداري عمليات تقييم العمل وتوزيع المهـام في المستشفى تُسير بطريقة منطقية .	.39
					أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمـل فـي المستشفى .	.40
					أسهمت برامج التطـوير الإداري فـي المستـشفى فـي تحـديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر .	.41
					ساهمت جهود التطوير الإداري وآلياتها في تخفيض الوقت الـلازم لأداء العمل	.42
					الوصف الوظيفي	
					تساهم جهود التطوير الإداري في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق .	.43
					تساهم جهود التطوير الإداري في جعل عمليـة اختيـار وتعيـين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي.	.44
					تساهم برامج التطوير الإداري فـي تحـديث الوصـف الـوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر .	.45
					ساهمت جهود التطوير الإداري في ربط ألقاب الوظـائف بمهـام الوظيفة وواجباتها .	.46

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
أ. د نضال صالح الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤته
أ. د زياد يوسف المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤته
أ. د حلمي يوسف شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤته
أ. د مازن فارس رشيد	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
د. حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤته
د. فاطمه ربابعه	إدارة عامة	جامعة مؤته
د. هيفاء منصور الدخيل	إدارة عامة	جامعة الملك سعود

الملحق (ج)

مكتب تسهيل المهمة